القيادة الإبداعية
وقدرتها على التجديد الابتكار

الدكتور
سمير عطيه المعراج

دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع

دار الجديد للنشر والتوزيع

٦٥٨.٤٠٩٢
ا . س
المعراج ، سمير عطيه .

القيادة الإبداعية وقدرتها على التجديد والابتكار / سمير عطيه المعراج.-

ط١.- دسوق:دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، دار الجديد للنشر والتوزيع.

٢٤٠ ص ؛ ١٧.٥ × ٢٤.٥سم .

تدمك : ٤- ٦٦٦– ٣٠٨ – ٩٧٧ – ٩٧٨

١. القيادة الإدارية

أ - العنوان .

رقم الإيداع : ٥١٧٦ .

الطبعة الأولى : ٢٠٢٠.

الناشر : دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع
دسوق - شارع الشركات- ميدان المحطة – بجوار البنك الأهلي المركز
هاتـف- فاكس : ٠٠٢٠٤٧٢٥٥٠٣٤١ محمول : ٠٠٢٠١٢٧٧٥٥٤٧٢٥-
٠٠٢٠١٢٨٥٩٣٢٥٥٣

E- elelm_aleman٢٠١٦@hotmail.com & elelm_aleman@yahoo.com

mail:

النــــاشـــر : دار الجـــديد للنشـــر والتـــوزيع
تجزءة عزوز عبد الله رقم ٧١ زرالدة الجزائر
هاتف : ٢٤٣٠٨٢٧٨ (٠) ٠٠٢٠١٣
محمول ٦٦١٦٢٣٧٩٧ (٠) ٠٠٢٠١٣ & ٧٧٢١٣٦٣٧٧ (٠) ٠٠٢٠١٣

بسم الله الرحمن الرحيم

(وَقُل رَّبِّ زِدْنِي عِلْمًا.)

[سورة طه:١١٤]

إهداء

أهدى هذا الكتاب إلى روح والدي الطاهرة.

وإلى والدتي أطال الله في عمرها

ومتعها بالصحة والعافية .

وإلى زوجتي الغالية التي أعانتني كثيرا.

وإلى أبنائي

(محمد و عصام و أحمد) .

وإلى جميع أساتذتي وإخوتي وأقربائي .

فهرس الكتاب

الحمد لله والصلاة والسلام على رسول الله ....

وبعد،،،

تشكل القيادة محورًا مهمًا ترتكز عليه مختلف النشاطات في المنظمات العامة والخاصة على حد سواء، وفي ظل تنامي المنظمات وكبر حجمها وتشعب أعمالها وتعقدها وتنوع العلاقات الداخلية وتشابكها وتأثرها بالبيئة الخارجية من مؤثرات سياسية واقتصادية واجتماعية، لهي أمور تستدعي مواصلة البحث والاستمرار في إحداث التغيير والتطوير، وهذه مهمة لا تتحقق إلا في ظل قيادة واعية.

فالقيادة هي ما تراه وما تشعر به من نتائج أفراد معينين، فهي نتائج تصرفات شخص أو بضعة أشخاص في مجموعاتهم. والقيادي الناجح هو الذي يتمكن من تنظيم عمله والأفراد العاملين معه للوصول إلى النتائج المتوخاة والاستمرارية في التقدم.

إن القياديين الناجحين والفعالين هم الذين يأخذون بالمبادرة في وضع الأهداف، وتطوير الإستراتيجيات والنظم، وتوفير الموارد اللازمة، وإحداث التغيير والاستمرارية نحو التفوق .

إن القيادة الناجحة والفاعلة تأتي نتيجة المثابرة على التعلم والتطور والتجربة الناجحة والممارسة السليمة إلى جانب ما يضعه الله تعالى في القائد من صفات القيادة ومواهبها. ولا شك أن التاريخ شهد مواقف قيادية كثيرة ومتعددة إلا أن المواقف الإيجابية منها والراسخة هي تلك التي كان لأصحابها أدوار سامية ونتائج باهرة.

وكما يقول البعض فان القيادة هبة ولكنها لا تظهر إلا في الظروف المناسبة والتي تحتضن القيادة فتهيئ لها بالتالي كل ما هو مواتي لنجاحها. ولكن ومع ذلك كله فالقائد إن لم يكن كفء وفعال وقادر على التأثير فمهما كانت الظروف مواتية فإن موهبته القيادية قد لا تثمر أو لا يكون لها أي تأثير إيجابي على المجموعة.

فالقائد الناجح هو الذي يعرف من خلال النتائج التي يحدثها في المجموعة التي يقودها، والقيادة الناجحة إذا هي التي تؤثر في سلوكيات الأفراد والمجموعات. لذلك فإن القيادي يحتاج إلى تطوير موهبته وقدراته في إدارة المجموعة والتأثير فيها. ويجب كذلك تفهم أن هذه القوة مصدرها تنفيذ الشيء الصحيح وليس عمل الأصح.

أي التجاوب مع مقتضيات الظروف والأدوار بشكل صحيح وليس الالتزام بالأنظمة والتعليمات التزاما نصيا أو حرفيا وعلى سبيل المثال: توزيع وتنظيم العمل مع مجموعته بالشكل المناسب، وإعطاء التعليمات بشكل فاعل وواضح ومقبول وتقديم النصح والنقد البناء، والاهتمام بأمور العاملين ومصالحهم وما شابه ذلك.

والقيادة هي القدرة على التأثير في سلوك أفراد الجماعة وتنسيق جهودهم وتوجيههم لبلوغ الغايات المنشودة. وعلى ضوء ذلك فإن القائد يجب أن تكون لديه الطاقة اللازمة والتزود بها بشكل مستمر وحيوي في كافة تصرفاته وأدواره. لذا، فالقيادة الناجحة هي التي تتوفر لديها القدرة على التأثير في تصرفات الآخرين، بما في ذلك القدرة على توظيف الأفراد النافعين، وإعطاء الزيادات والعلاوات والمكافآت، والإلمام اللازم بمهارات العاملين والعمل كالمهارات المالية والإدارية والتخطيط ...الخ، والقدرة على التأثير في التنظيم مثل التخطيط .ورسم السياسات والاتجاهات والأنظمة.

ذكرت بعض الدراسات أن القيادة تعرف من خلال تأثرها في التصرفات وتغيير السلوكيات. وهذا تعريف جيد مع ملاحظة أن التعرف على القيادة من هذا المنطلق يؤدي إلى اختلال تفهمنا وإدراكنا لها حيث أن التصرفات والسلوكيات تختلف في موازينها من مجتمع لأخر أو من ثقافة لأخرى.

لذا من الأفضل التعرف على القيادة من خلال هذا التعريف ولكن مع إضافة أن القيادة عموما لها دور رئيسي في إنجاز الأهداف، وإحداث التفاعل بين الأفراد، والتأثير في الأفراد والمجموعات والتنظيم والمجتمع .

تختلف القيادة عن الرئاسة اختلافًا جوهرياً، ويعود ذلك إلى عدم توافر بعض العناصر القيادية في حالة الرئاسة، فالرئاسة تعتمد في ممارستها لوظائفها على ما تملكه من سلطه منحها إياها القانون، بينما تعتمد القيادة على اقتناع أفراد التنظيم بالقائد وثقتهم الكبيرة به، فالقيادة تركز على قدرات واستعدادات طبيعية كامنة في الفرد تؤهله لإحداث التأثير في أفراد الجماعة.

فالقيادة تختلف عن الزعامة فالأخيرة هي صفة تغلب عليها الموهبة. فالزعيم يكون موهوبا ومنذ طفولته يمارس أدوار تبرز معه فيها قدرته على الزعامة. أما القيادة فهي صفة تغلب عليها القدرة على تطوير الذات لتصبح قادرة على إدارة وتوجيه المجموعة وهي في ذلك شأنها مثل الزعامة تحتاج إلى بعض المواهب ولكن هذه المواهب لا تكون هي الأساس في إبراز صفات

القائد بل إن العلم والخبرة والممارسة والتدرج في الرقي بالعلاقات والسلوكيات الإنسانية تساعد القائد على أن يتولى دوره القيادي في مجموعته بنجاح.

وهناك بعض الصفات المشتركة بين الزعامة والقيادة الناجحة كالصفات الشخصية مثل الصبر والشخصية القويمة والصحة النفسية والذكاء ولكننا نستطيع أن نفصل بين الزعامة والقيادة بأن نقول أن الزعامة هي رئاسة الأفراد والمجموعات وتوجيهها نحو أهداف وطموحات الزعيم بينما القيادة هي توجيه الأفراد والمجموعات من خلال التفاعل معها والتأثير فيها نحو أهداف التنظيم. **فالقيادة الإدارية هي:-**

إدارة الأفراد والمجموعات، والموارد والتنظيم، والإلمام بوظائف الإدارة كالتخطيط والتنظيم والرقابة، ومهارات القيادة كالتوجيه والحث والقدرة على الإقناع والتأثير،وبأساليب فعالة تحدث الالتزام والولاء في الأفراد والمجموعات من أجل تحقيق أهداف التنظيم وبحيث تحقق أفضل النتائج.

الحمد لله الُّذي أكمل لنا الدين وأتم علينا النعمة وجعل امتنا وله الحمد خير أمه وبعث فينا رسولاً منا يتلو علينا آياته ويزكينا وعلمنا الكتاب والحكمة وأشهد أن لا إله إلا الله وحدة لا شريك له شهادة تكون لمن اعتصم بها خير عصمة وأشهد أن محمد عبده ورسوله أرسله للعالمين رحمة وخصه بجوامع الكلم فربما جمع أشتات الحكم والعلم في كلمة أو شطر كلمة صلى الله عليه وعلى أله وأصحابه صلاه تكون لنا نوراً من كل ظلمة وسلم تسليما .

فإن الأزمة الشديدة التي وصلت إليها أمة الإسلام اليوم هي أزمة التخلف عن الإمساك بزمام القيادة والسيادة التي أرادها الله - جل وعلا -لهذه الأمة **حينما قال:**

.(..كُنْتُمْ خَيْرَ أُمَّةٍ أُخْرِجَتْ لِلنَّاسِ تَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَتَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ. .)

[سورة آل عمران: الآية ١١٠] .

(. وَكَذَلِكَ جَعَلْنَاكُمْ أُمَّةً وَسَرضى الله عنه ا لِتَكُونُوا شُهَدَاءَ عَلَى النَّاسِ)

[سورة البقرة: الآية ١٤٣].

وما أبعد الفرق بين الليلة والبارحة ما أبعد الفرق بين يوم وقف فيه ربعي بن عامر كفرد من جيل قيادي مسلم، أمام رستم قائد الفرس، ليشرح له مهمة هذه الأمة القيادية قائلاً: ' إن الله ابتعثنا لنخرج من شاء من عبادة العباد إلى عبادة رب العباد، ومن ضيق الدنيا إلى سعة الدنيا والآخرة ومن جور الأديان إلى عدل الإسلام.

وبين يوم نعيشه الآن يقف فيه المسلمون على أعتاب الصليبيين واليهود يستجدوا منهم سلام الذل والخزي والعار، وما زالت الأمة في انتظار ذلك القائد المنتظر الذي يقودها إلى ذرى المجد والتمكين .

ومن ناحية أخرى فإن عملية القيادة ووجود القائد الجيد على رأس عمله أمر غاية في الأهمية، بل نكاد نقول إن جزءاً كبيراً من تخلف الأمة في شتى الميادين بما فيها العلمية والتجارية والاقتصادية يرجع لعدم وجود ما يكفي من القادة في منظماتنا ومؤسساتنا الاقتصادية والتجارية. إذ كيف تبحر السفينة بدون ربان وكيف تصل دون تخطيط ودراسة للطريق الذي تسلكه وحالة البحر وما إلى ذلك.

فالقيادة لا بد منها حتى تترتب الحياة، ويوسد الأمر إلى أهله ويُقام العدل، ويُحال دون أن يأكل القوي الضعيف. والقيادة هي التي تنظم طاقات العاملين وجهودهم لتنصب في إطار خطط المنظمة بما يحقق الأهداف المستقبلية لها ويضمن نجاحها .

((اللهم هيئ لهذه الأمة قائدًا ربانيًا ينقاد للحق ويقودها للحق))

هذه أسئلة ونداءات ودعوات طالما ترددت في أذهاننا ونطقت بها ألسنتنا وسمعناها بين جدران المساجد من أفواه الخطباء على أعواد المنابر، ولكنها إنما تعبر تعبيرًا مباشرًا عن أهمية القيادة.

ومن هنا نتناول وصايا وصفات القائد الفعال والمؤثر الذي من شأنه أن يعيد للأمة شيئاً من مجدها الضائع

"نسأل الله أن ينفع به كل قائد وكل مربي وكل مسلم إنه ولي ذلك والقادر عليه".

دكتور / سمير عطيه المعراج

الفصل الأول
القيادة والإبداع

مفهوم وفلسفة الإبداع والعملية الإبداعية :

١ـ مدخل إلى مفهوم وفلسفة الإبداع والعملية الإبداعية

٢ ــ صفات الإنتاج المبدع (الجدة ــ الإفادة ــ الإدراك)

٣ ــ تعريف الإبداع .

٤ ــ عوامل الإبداع :

* الطلاقة .

* المرونة.

* الأصالة.

٥ ــ مراحل العملية الإبداعية.

* مرحلة الإعداد .

* مرحلة التركيز.

* مرحلة الكمون الاختمار .

* مرحلة الإشراف (وحدتها).

* مرحلة التحقق والتجريب .

٦ــ التدريب علي العملية الإبداعية .

* التعامل مع المتناقضات .

* بناء فرص العمل و أهم الاعتبارات والأسس .

* العصف الذهني .

٧ – خصائص وصفات القائد المبدع :

٨ – معوقات الإبداع:

* المعوقات التنظيمية (الموضوعية).

* المعوقات الذاتية .

٩ – معوقات الإبداع في المنظمة الإدارية .

* التفكير الاستراتيجي .

* الثقافة التنظيمية.

* الروح المعنوية .

١٠ – الأنماط القيادية والإبداع الإداري.

١١ – النماذج القيادية والإبداع الإداري .

القيادة والإبداع

١ – مدخل إلى مفهوم وفلسفة الإبداع والعملية الإبداعية :

ففي المناهج الدينية والعلوم المرتبطة بها تعني كلمة الإبداع الإيجاد أو الخلق من عدم أي أحداث أو إظهار شيء (ما) للوجود لم يسبق له مثيل على الإطلاق .

وبذلك تكون العملية الإبداعية ذات خاصية إنشاء ذاتية متجردة من أي تأثيرات أو تراكمات ثقافية وحضارية سابقة .

لهذا يرتبط معنى كلمة الإبداع هنا بالأحداث من عدم والمتميز بالوحدانية والتفرد للمبدع الخالق .

أما في مجال المعرفة الإنسانية ببعديها النظري والتطبيقي فتأخذ كلمة الإبداع معناً ومفهوماً مختلفاً وعلى نقيض تام للمفهوم السابق .

فالعملية الإبداعية هنا مرتبطة بالإرث الإنساني وتراكماته المعرفية والثقافية والحضارية وكذلك بقدرة الإنسان الخلاقة على التفاعل والتعامل مع هذا الموروث وتطويره بنسق تفكيري مفتوح يتمثل بعقلية متنورة واتجاه مرن ، وذلك لمواكبة عملية التحديث في المجتمع الناتجة عن صيرورة ولزومية الظاهرة الاجتماعية المرتبطة بالتفسير المجتمعي .

لهذا يأتي الإبداع كاستجابة لتطور وتنوع احتياجات الفرد المجتمعية والمتجددة على مر الزمن من جهة وكضمان لاستمرارية وجوده على هذه المعمورة من جهة أخرى .

٢ – صفات الإنتاج المبدع :

أ – الجدة :

وذلك بأن يكون العمل نادراً وغير شائع أو معهود لدى الناس .

ب – الإفادة :

وذلك بأن يكون العمل ناتج عن استجابة لحاجة (ما) لحل مشكلة معينة أو المساعدة على أداء محدد . ويتسع مفهوم الإفادة لعمل المبدع هنا ليشمل جميع ما يخدم الناس سواء في الجد أو اللهو " المتعة " .

جـ - الإدراك :

ويرتبط الإدراك بالقدرة على فهم واستيعاب العمل المبدع .

فكلما أمكن فهم وإدراك العمل، كلما أمكن تحقيقه وتشكيله بما يخدم المجتمع ، ومفهوم الإدراك هنا يخرج جميع السلوكيات العشوائية والتي قد تكون أيضاً نتيجة لحاجة عشوائية كذلك .

٣ - تعريف الإبداع :

الاشتقاق اللغوي لكلمة الإبداع مأخوذ من الفعل أبدع ومعناه ، أظهر، بعث ، أنشأ ، ابدأ ، أحدث ، أوجد ، استحدث ، وكلها كلمات تعني الإظهار إلى الوجود ، أو التسبب في إبداء شيء (ما) أو في بعث شيء (ما) .

وفي المعجم الوسيط: بدعه-بدعا أنشأه على غير مثال سابق ، والإبداع إيجاد الشيء من عدم، ويتميز بالخروج على أساليب القدماء وذلك باستحداث أساليب جديدة .

وقياساً على هذا الاشتقاق يرتبط مفهوم الإبداع بعملية الأحداث المطلق والكامل لشيء (ما) . **وإستاداً على ذلك يكون تعريف المعد للإبداع على أنه :**

الإنتاج غير المألوف(من خلال فرد أو مجموعة عمل صغيرة)والمتسم بالجدة والمتميز بأفكار ملائمة وقابلة للتنفيذ والتوظيف في استخدام أو استخدامات محددة .

الإبداع " Creativity " والتجديد "Innovation " :

يعتبر الإبداع أشمل وأعم من التجديد بحيث أن كل حالة إبداع تعتبر تجديداً وليس العكس . إذ أن التجديد يعتبر ابتكار حديث أو غير مألوف لفئة معينة ومحددة من المستفيدين أو المتبنين لهذا الابتكار .

أما الإبداع فهو الابتكار المتميز بالجدة المطلقة ، أي بالنسبة لجميع الناس وليس لفئة محددة . كما أن التجديد عملية إجرائية اجتماعية تحدث فيما بين الناس، أما الإبداع فهو على العكس من ذلك تماماً حيث أنه عملية معرفية شخصية تحدث ضمن الفرد غالباً أو من خلال عدد قليل من الأفراد يمثلون فريق عمل مشترك .

٤ -عوامل الإبداع :

حيث أن العملية الإبداعية عادة ما ترتبط بإنتاج فردي ، لهذا حدد علماء النفس من خلال الكثير من الدراسات والتجارب بعض الخصائص والصفات الشخصية لتكون مرتكزات وأسس ترتبط بالتكوين الذاتي لشخصية الفرد المبدع بصفة عامة ، وبصرف النظر عن موضوع وحقل العمل الإبداعي .

إذ تعد هذه الصفات والخصائص عوامل مهيئة ومفضية لتبلور وتشكل النتاج الإبداعي .

أ – عامل الطلاقة : -

يتمثل مفهوم الطلاقة بالقدرة الذاتية للفرد على إثارة وإنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار حول موضوع معين .

كما أن وفرة الأفكار ترتبط بالقدرة على سرعة التفكير والقدرة على التصنيف والتداعيات السريعة للفكرة أو الموضوع مجال البحث والنقاش .

ب – عامل المرونة : -

يتمثل عامل المرونة بنمط سلوكي خاص يتميز بقدرة الفرد على تغيير الحالة الذهنية بما يتوافق ويتناسب مع المواقف أو المشكلة مجال البحث والدراسة فالمرونة الفكرية تمكن من سهولة التعامل ومواجهة مواقف الحياة المختلفة حيث تتمثل هذه المواجهة بتلقائية الاستجابة وتعددها ، كما تتميز بالاستعداد لتعديل وتغيير السلوك بما يتلائم ومقتضيات المواقف أو المشكلة .

جـ -عامل الأصالة : -

يعد عامل الأصالة العنصر الذي يميز بين مفهوم الإبداع والتجديد . إذ أن الأصالة تتمثل بالقدرة على إحداث أو إعطاء استجابة نادرة وغير شائعة لدى الآخرين . وهذا التفرد وعدم التنوع في الاستجابة أو الإنتاج هو الذي يميز العملية الإبداعية عن غيرها من حالات التجديد ، كما يضيف إلى العمل المنتج تفريداً يمتاز به عن سائر الاتصالات الإدارية أو نظام لعملية الحضور والمغادرة، لا يعد مبدعاً " Creative " وإنما يعد مجدداً " Innovative " وأن كان يعمل به لأول مرة في الإدارة ، حيث أن المبدع هو الذي أوجد هذا النظام (الأصالة) في الأصل، أما الناقل فهو مجرد مجدد ومغير للأسلوب أو الطريقة التي ينفذ ويؤدي بها أداء عمل ما عن ذي قبل .

٥ - مراحل العملية الإبداعية : -

ثبت لدى الكثير من المبدعين أنه عند وصولهم إلى فكرة جديدة أو إنتاج عادة ما يمرون بعدة مراحل أو جوانب تمهيدية قبل أن يصلوا إلى الفكرة أو الإنتاج المبدع ، **وأهم هذه المراحل :**

أ – مرحلة الإعداد :

تعتبر مرحلة الإعداد أساسية في العملية الإبداعية ، إذ أن معظم التقدم المفاجئ في المعرفة العلمية والتقنية ما هو أساساً إلا نتاج لمرحلة أو مراحل سابقة على أهمها مرحلة الإعداد والبحث الدقيق في جميع المتغيرات التي لها علاقة بالفكرة الأساسية التي نتج عنها الكشف العلمي أو التقني .

ب – مرحلة التركيز :

يدل المفهوم العام للتركيز على الانشغال التام في قضية معينة ، وهذا يعني أن يقوم الفرد بتسخير وتركيز جميع قدراته وخاصة الذهنية منها في الموضوع أو المشكلة تحت البحث أو الدراسة ، فالأشخاص المبدعين يتصفون عادة باهتمام بالغ وذلك بالنسبة لما يقومون به من عمل .

جـ - مرحلة الكمون :

تعتبر مرحلة الكمون مرحلة اللاحقة لمرحلة ، التركيز ، وحيث أن مرحلة التركيز تشتمل على الانشغال والإغراق الذهني التام في مكونات وأجزاء المشكلة موضع الحل ، الأمر الذي يؤدي بالفرد إلى الوقوع في أو الشعور بالإجهاد النفسي أو البدني التام .

مما يتطلب نوعاً من المعالجة لهذا الإجهاد لضمان استمرارية العطاء الذهني وقدراته على الربط بين الأجزاء والمكونات المتاحة .

إن هذه المعالجة تتمثل في مرحلة الكمون والتي تأتي كاستجابة الإنهاك بنوع من الراحة والاسترخاء وذلك باقتطاع بعضاً من الوقت لهذا الهدف .

د – مرحلة الإشراق " وجدتها :

تأتي مرحلة الإشراق أو ما يطلق عليها مجازا مرحلة انبعاث الضوء وإشراقته، بعد المراحل السابقة والتي من خلالها تتخمر الفكرة في ذهن الفرد وتأخذ طريقها في عملية التطور والحراك المستمر لجمع كل المتغيرات ذات العلاقة بالمشكلة ودراستها ، أن المراحل الشاقة من التجهيز والتي يمكن أن نسميها مرحلة التكون والتي يتخللها كثير من الصعاب ونوبات من الإحباط والإجهاد تتكلل بمرحلة الولادة أو الإشراق وذلك عندما يسطع النور ويجني الفرد ثمار جهده السابق .

هـ - مرحلة التحقق والتجريب :

فمرحلة التحقق والتجريب تتلوا مرحلة الإشراق وهي من حيث الأهمية تعادل جميع المراحل السابقة إذ يتوقف عليها مدى قدرة الفرد المبدع على تسويق وإقناع الآخرين والذين من حوله بما عمل أو أنتج .

وتشتمل مرحلة التحقق والتجريب على : -

١ – الاختبار والتجريب للفكرة أو العمل المنتج للتحقق من صحة جميع المخرجات وإمكانية استمرارها .

٢ – التأكد من مدى استفادة الآخرين من ذلك الإنتاج وإمكانية توظيفه وتطبيقه فيما له علاقة بإشباع حاجتهم العامة أو الخاصة .

٦ – التدريب على العملية الإبداعية :

قد يكون لدى الفرد استعداد للقدرة الإبداعية إلا أن هذا الاستعداد يظل كامن وغير مستثمر بسبب ظروف بيئية أو اجتماعية تعمل على كبت وكف هذه القدرة . لهذا تكمن أهمية البيئة الحاثة أو المشجعة على التفاعل في نطاق الأسرة أو المجتمع في أنها عاملاً أساسياً في تفتق وإثارة هذه القدرة وإخراجها إلى حيز الوجود ، لذا هناك مبادئ سلوكية إذا ما اتبعت فأنها تولد لدى الفرد حتى منذ السنوات المبكرة لعمره الرغبة والميل للتفاعل مع الأحداث ومعطيات الحياة، كما أنها تعد دافع قوي للفرد لإعطاء استجابات متنوعة وبدون خوف أو تردد ، ومن هذه المبادئ السلوكية ، **التدريب على :**

أ – التعامل مع المتناقضات :

دعم وتعزيز اتجاه التعامل مع المتناقضات وتوظيف هذا الاتجاه في التدريب على القدرة للربط بين الأشياء المتناقضة والمتعارضة .

ب – بناء فرق العمل :

الحث على تكوين فرق العمل الصغيرة وإتباعها كأسلوب في دراسة كأسلوب في دراسة ومعالجة مشاكل العمل مما يبلور ويكرس مبدأ المثابرة والتفاعل الاجتماعي بين أفراد ومنسوبي الجهاز التنظيمي حيث أن فريق العمل بالنسبة للموظف هو مدخله الطبيعي والضروري لمنظمة العمل التي ينتمي إليها وظيفياً .

يجب على القائد عند عزمه على تشكيل أو تكوين فريق عمل أن يأخذ بعين الاعتبار الأسس والقواعد التالية : -

١ – تحديد هدف ومهام فريق العمل .

٢ – تحديد صلاحيات ومسؤوليات وكذلك إمكانيات الفريق .

٣ – تحديد صلاحيات ومسئوليات وكذلك إمكانيات الفريق .

٤ – تحديد منسق أو قائد للفريق .

٥ – تحديد حجم الفريق من حيث عدد أعضائه.

٦ – تحديد المدة الزمنية لعمل الفريق .

٧ – تحديد المدة الخصائص والسمات الشخصية لأعضاء الفريق (تجانس / تغاير) .

٨ – تحديد الأسس التي يقوم عليها التجانس أو التغاير : (العمر الزمني / المستوى التعليمي / الخبرة العملية / الخلفية الثقافية / الخلفية الاجتماعية / الاتجاهات).

٩ – تحديد أسلوب معين للمتابعة.

١٠ – إيجاد معايير محددة ودقيقة لتقييم الانجاز.

جـ – العصف الذهني :

يعد إتباع تكنيك العصف الذهني في نطاق العمل أحد المبادئ الأساسية في خلق وإيجاد المناخ المفضي للعمل الإبداعي . ويتم ذلك عن طريق تشجيع الفرد وحثه على إعطاء استجابات متكررة ومتنوعة على مثير أو مشكلة واحدة ، و إرجاء عملية الحكم أو تقييم الاستجابات إلى مرحلة متأخرة ، وبهذا يؤدي تكنيك العصف الذهني إلى توظيف قدرات التفكير والتخيل لدى الفرد إلى أقصى حد من طاقاتها العملية والوظيفية .

ويعرف العصف الذهني بأنه :

"المنهج والأسلوب التكنيكي لحل مشكلات العمل أو غيرها من خلال تطبيق منهج محدد ، يعتمد على إثراء الأفكار والآراء المختلفة وتوظيفها أما منفردة أو عن طريق دمجها في تحديد مشكلة (ما) والعمل على اقتراح حلول لها".

ضوابط عملية العصف الذهني :

هناك العديد من الضوابط التي يجب أن يوضحها قائد مجموعات توظيف مفهوم العصف الذهني في مناقشة وتحليل مشكلات العمل . **ومن أهم هذه الضوابط والتي يتعبن أخذها بعين الاعتبار ما يلي :**

* عدم النقد :

يعد النقد أو التقييم السريع للآراء والأفكار المطروحة عملية تعيق المساهمة أو المشاركة الفعالة من قبل فريق العمل .

* الشعور بالأمان :

يعد الشعور بالأمان أساسي في منهج العصف الذهني ، إذ يثري عملية المشاركة بطرح الآراء والأفكار بحرية ، فالأفكار والأطروحات التي تبدو شاذة أو غريبة (لدى بعض الأفراد) من الممكن أن تكون عاملاً مهماً في شحذ وإشعال الذهن ، مما قد يعزز من عملية إثراء التفكير الإبداعي لدى أعضاء فريق العمل .

* الكمية تؤدي إلى النوعية :

عند تطبيق منهج العصف الذهني يجب التركيز على عدم حجب أو إعاقة المشاركة والمساهمة الواسعة من قبل أعضاء الفريق ، وذلك بالتركيز على نوعية الأفكار والآراء المطروحة إنما يجب حث وتشجيع أعضاء الفريق بالمشاركة بأكبر عدد من الأفكار والمقترحات وبصر فالنظر عن قيمتها وأهميتها ، وإرجاء عملية الحكم ، حيث يعمد إلى تخصيص وقت في نهاية الاجتماع لعملية الغربلة والتنقيح وذلك للبحث عن النوعية والتمييز بين الأفكار والمقترحات من حيث علاقتها وصلاحيتها في الإسهام بحل المشكلة المتداولة .

* تجنب الجمل المعترضة :

من المهام الأساسية للقائد والموجه لعملية العصف الذهني أن يؤكد على أعضاء فريق العمل تجنب العبارات والجمل المعترضة عند مناقشة أو دراسة مشكلة أو قضية (ما) .

وهذه بعض العبارات والجمل المثبطة والتي قد تصدر من بعض أعضاء فريق العمل :

-لم يسبق لنا أن عملنا بهذه الطريقة من قبل .
-لم يسبق أن أدينا العمل على هذا المنوال .
-من المحتمل عدم إمكانية التطبيق .
-لا يمكن تنفيذ هذه الفكرة .
-لا يمكن تطبيق هذه الفكرة .
-ليس لدينا الوقت الكافي .
-عدم توافر الكوادر اللازمة.
-عدم وجود عدد كافي من الموظفين.
-لا توجد لها بنود في الميزانية .
-عملنا بمثل هذه الطريقة من قبل ولكن دون فائدة.
-نحن غير مهيئين لتطبيق مثل هذا النظام الآن .
-هذه الأفكار ممكنة نظرياً ولكن يصعب تطبيقها على أرض الواقع .
-ماذا يعتقد الآخرون عنا .
-لو كانت جيدة لعمل بها قبلنا.
-هذه أفكار وآراء متقدمة جداً على واقعنا.
-هذه أفكار وآراء متخلفة .
-فلندع نقاش هذه الفكرة إلى وقت آخر.
-أنتم لا تفهمون طبيعة المشكلة.
-لدينا مشاريع كثيرة الآن .

-عملنا بهذه الطريقة مدة طويلة ، لهذا هي جيدة وأرى عدم تغييرها.
-هذه ليست مشكلتنا .
-لا يمكن تنفيذ هذه الفكرة في نطاق إدارتي.
-لا يمكن إقناع المسئولين بهذه الخطة .
-لا تتعجلون الأمور .
-انتظروا بعض الوقت ، ونرى ما سوف يحدث .
-عدنا على ما كنا عليه في السابق .
-لا أرى هناك أي علاقة .

* التوفيق (الدمج) .

يقصد بأسلوب أو عملية الدمج في العصف الذهني ، أن يعمل أعضاء فريق العمل على القيام باستنباط واستخراج فكرة أو مقترح فعال من خلال عملية المقارنة والتوفيق بين فكرتين أو رأيين أو أكثر من الأفكار والآراء المختلفة المقترحة أو المطروحة من خلال جلسة العصف الذهني .

٧ - خصائص وصفات القائد المبدع :

هناك العديد من الخصائص والصفات الشخصية التي يتصف بها ويتمثلها القائد المبدع في أداء عمله، وكذلك في تشجيعه لإثارة وتعزيز الاستعداد والروح الإبداعية لدى الأفراد العاملين معه .

ومن أهم هذه الخصائص والصفات ما يلي :

- المرونة والاستعداد للتعلم .
- احترام وتقدير الرأي الآخر.
- وجود روح واستعداد عالي للمنافسة والالتزام .

- التطلع إلى الأفضل ، وعدم الركون أو قبول الوضع الراهن
- القدرة على التمييز والمقارنة بين الأشياء .
- القدرة على طرح العديد من البدائل والخيارات.
- القدرة على طرح العديد من الحلول والاختيار منها.
- القدرة على اتخاذ قرارات سريعة .
- استقلالية التفكير .
- القدرة على التعامل مع الأفكار غير الواضحة (الغامضة) أو غير المتبلورة نهائياً .
- الثقة بالنفس.
- البصيرة الخلاقة.
- الجرأة في إبداء الآراء والمقترحات والتعبير عن الذات .
- القدرة على التكيف والتجريب والتجديد .
- عدم الحرفية في التعامل مع التعليمات والقرارات التنظيمية
- تجاوز الأخطاء السابقة وعدم الاستغراق في التفكير أو الاستمرار في الانشغال فيها .
- حب العمل والاستمتاع بأدائه .

٨ – معوقات الإبداع :

تتمثل معوقات الإبداع بالنسبة للقائد بجانبين ، أحدهما تنظيمي ذو علاقة بمنظمة العمل وإجراءاتها ولوائحها التنظيمية وكذلك ظروف العمل ، أما الآخر فهو ذاتي يتعلق بالفرد العامل من حيث نمط شخصيته وطريقة تفكيره وكيفية تقييمه ونظرته للأشياء من حوله وكذلك الأسلوب والطريقة التي يؤدي بها عمله .

المعوقات التنظيمية (الموضوعية) :

١ – الروتين الشائع والمطبق في الجهاز التنظيمي أو الإدارة .

٢ – اللوائح والإجراءات المنظمة للعمل .

٣ – المناخ التنظيمي .

٤ – نوعية الهيكل التنظيمي للجهاز الإداري .

٥ – القيم الاجتماعية السائدة في بيئة العمل .

٦ – النمط والأسلوب القيادي المتبع .

٧ – المركزية الإدارية خاصة المتعلقة بالقرارات والتعليمات الإدارية .

المعوقات الذاتية :

١ – النمطية في أداء العمل .

٢ – جمود الشخصية والانغلاق على الذات .

٣ – الميل إلى المألوف .

٤ – الخوف من التغيير ومقاومته .

٥ – تغييب الذات (الانطواء والانسحاب) .

٦ – التبعية ومجاراة الآخرين.

٧ – النزعة إلى التقليد والمحاكاة .

٨ – النزعة التسلطية .

٩ – النزعة العدوانية .

(٩) – معوقات الإبداع في المنظمة الإدارية :

هناك العديد من المتغيرات المرتبطة بتكوين المنظمة الإدارية . والتي تلعب دوراً كبيراً من حيث توطيد وتهيئة المناخ المفضي والمعزز لمفهوم الإبداع الإداري في كيان المنظمة ولدى العاملين من جراء دعم التفاعل والانسجام لديهم ولعل أهم هذه المتغيرات يتعلق بـ :

أ – التفكير الاستراتيجي .

ب – الثقافة التنظيمية .

جـ – الروح المعنوية .

أ – التفكير الاستراتيجي :

يتمثل التفكير الاستراتيجي للمنظمة الإدارية بقدرتها على رؤية أهدافها البعيدة المدى ومن ثم وضع خطط مستقبلية للتطوير والتغيير من أجل تنفيذ وتحقيق هذه الأهداف ، والتي تنطلق أساساً من قدرة المنظمة كذلك على تحديد احتياجاتها المستقبلية من حيث أدائها واتساع نطاق خدماتها والصعوبات التي من المحتمل أن تواجهها وكيفية التغلب عليها .

ب – الثقافة التنظيمية :

ينطوي مفهوم الثقافة التنظيمية في المنظمة الإدارية على إيجاد عامل مشترك بين المنظمة والعاملين فيها من حيث الأهداف والقيم والمفاهيم والتوقعات والمعايير وكذلك التوجيهات .

جـ – الروح المعنوية :

تعبر الروح المعنوية عن الشعور الداخلي لدى الموظف، والمتمثل بمجموعة من الاتجاهات والعواطف تجاه المنظمة الإدارية. وهذا الشعور أو الاتجاه النفسي ما هو إلا انعكاساً لسلوكيات المنظمة المختلفة (من خلال الأنظمة ، القرارات ، الاعتبارات ن الأهداف .... الخ) نحو العاملين .

١٠ -الأنماط القيادية والإبداع الإداري :

هدف التمرين :

يهدف تمرين القيادة وإبداع المنظمة إلى تحديد الأساليب والأنماط القيادية التي تمارس وتزاول ضمن إطار المنظومة الإدارية ، ومدى تأثيرها على العملية الإبداعية .

تعليمات التمرين :

إن العملية الإبداعية وتعزيزها في المنظمة الإدارية ليس بالعمل السهل ، فأحداث التغيير ودعم الاتجاه الإبداعي عادة في الإطار التنظيمي للمنظمة الإدارية.

١١ – النماذج القيادية والإبداع الإداري :

١ – النموذج الشمولي :

يرتبط هذا النموذج من القيادة الإدارية بالسيطرة المطلقة والتفرد التام فيما يتعلق بصنع القرار والتوجيه الإداري . حيث تحدد الأهداف وترسم الخطط بمعزل تام عن ذوي العلاقة من منسوبي الجهاز التنظيمي ، أي انعدام أي نوع من المشاركة من قبل هؤلاء في وضع الأهداف ورسم الخطط المتعلقة بطبيعة العمل ، إذ يقتصر دورهم الوظيفي الإداري بعملية التنفيذ الحرفي للقرارات والتعليمات الإدارية .

لهذا تسعى القيادة في مثل هذا النموذج إلى خلق شخصية سلبية وخاضعة ومغيبة الإدارة .

٢ – النموذج المتخلي :

هذا النموذج على نقيض تام من النموذج الأول حيث لا يتمثل بصرامة التوجيه ومركزية الأهداف ، كما أن نوعية وطبيعة الاتصال المتشعب في مثل هذه المؤسسة يتيح متسع من الحرية

للمرؤوسين للمساهمة والأداء الفردي ، إلا أن هذا التميز بدعم العمل الجماعي الإبداعي وتهيئة المناخ الوظيفي المناسب لذلك، يفتقد على القيادة القادرة على أن تستثمر وتوظف هذا العطاء ونقله إلى حيز التنفيذ والعمل.

٣ – النموذج المشارك :

يعكس هذا النموذج القيادي أهمية الترابط بين القيادة الإدارية ومفهوم العمل الإبداعي.حيث تتمثل فكرة هذا النموذج بضرورة الدمج بين النموذجين السابقين من حيث أهميته وجود قيادة إدارية فاعلة ومناخ إبداعي يفضي إلى الإنتاج وكذلك على تفاعل الفرد مع المنظمة الإدارية .

إذ يمثل هذا النموذج القيادة الإدارية التي تستطيع أن تستثمر القدرات الإبداعية لدى الأفراد وتوظف عطائهم بما يعود بالنفع على منظمة العمل .

الفصل الثاني
الابتكار والإبداع في الإدارة العامة

١ – الإبداع وإدارة الأزمات في الدول العربية .

٢ – إدارة الأزمات والإبداع .

٣ – متطلبات النجاح في إدارة الأزمات .

٤ – مراحل إدارة الأزمات .

٥ – استراتيجيات إدارية للتعامل مع الأزمات .

* إستراتيجية الانتشار .
* إستراتيجية التعايش أو التعامل مع الوضع القائم .
* إستراتيجية استغلال الأزمة.
* إستراتيجية التنبؤ بحدوث الأزمة .
* إستراتيجية إنكار وجود الأزمة .
* استراتيجيات تتعلق بالوقت والموارد والأولويات.

٦ – الخلاصة .

الابتكار والإبداع في الإدارة العامة

١ – الإبداع وإدارة الأزمات في الدول العربية :

ومن الملاحظ أن الأوضاع العربية تمر حالياً في أزمات ذات طبيعة مختلفة تتميز بدرجات حدة متفاوتة من بلد إلى آخر ، وتختلف أنواعها من بلد عربي إلى آخر .

فالبعض يمر بأزمة سياسية أو عسكرية حادة ، والغالبية تواجهها أزمات اقتصادية خانقة ، هذا بالإضافة إلى جانب الأزمات الخامدة التي تواجهه البيئة الثقافية والاجتماعية والتي تؤثر وتتأثر بالوضع السياسي والاستقرار السياسي ومن خلال هذه الصورة للوضع العربي الراهن فإن تأثيرات البيئة الكلية لابد وأن تضفي أثرها على البيئة الإدارية والمؤسسية لهذه الدول .

ويلاحظ أثر ذلك في تخفيض عدد من الخدمات وتخفيض حجم العمالة ، وتقليص عدد المشاريع التنموية في بعض الدول ومعظم هذه الإجراءات ترجع أسبابها في الغالب إلى عدة عوامل قد يكون أحدها نقص الموارد المالية .

وتمر المؤسسات في الدول العربية بظروف متغيرة ومتجددة باستمرار مما يستلزم في هذه المرحلة وجود نمط إداري معين لقيادة هذه المؤسسات يتميز بقدر من الطلاقة والمرونة والقدرة على الابتكار والإبداع للتمكن من استكشاف أساليب وأنماط إدارية جديدة وتطوير الأساليب الإدارية الموجودة لجعلها قادرة على التعامل مع الواقع الراهن وبنفس الوقت قادرة على تحقيق الأهداف التنموية الحقيقية للمجتمع العربي .

إن إيجاد أساليب متطورة تتميز بالإبداع والابتكار للتعامل مع الأزمات هي من ضرورات التنمية الشاملة في الوطن العربي ، وبينما يتزايد عدد الأزمات التي تواجه العالم العربي ، فإن معالجتها تستلزم إيجاد وابتكار أساليب متطورة وحديثة تتناسب مع البيئة .

وسنذكر بعضها على سبيل المثال لا الحصر :

الأزمات الاقتصادية (النفط والمديونية) أزمة عدم الاستقرار السياسي ، حالات الحروب أزمة العمالة في الأردن ، أزمة زيادة السكان في مصر ، أزمة الغذاء في السودان ، أزمة التلوث في مصر ، وغيرها .

٢ - إدارة الأزمات والإبداع :

إدارة الأزمات منهج منطقي في التعامل مع الأزمات الحقيقية بطريقة تجعل المؤسسة تعمل بشكل منتظم في ظل ظروف غير اعتيادية .

إن إدارة الأزمات ليست من نوع " الحل السريع " بل تتطلب تحديد ودراسة الأزمة والتنبؤ بأسبابها ووضع الأساليب والطرق المعينة التي تجعل المؤسسة قادرة على منع حدوث الأزمة أو التعامل معها ومعالجتها .

ويعتبر أسلوب المشاركة من المبادئ الأساسية في إدارة الأزمات .

وهذا يعني ضرورة مشاركة كل الإدارات المطلوبة لحل المشكلة التي تواجهها المؤسسة باعتبارها مشكلة كل الإدارات داخل المؤسسة وليست مشكلة إدارية معينة بذاتها .

ولا تتطلب إدارة الأزمات من العاملين التوقف عن العمل لمواجهة المشكلة وتحليلها بل تستلزم التعامل مع الأزمة بأسلوب يوفر أقل التدخلات في الروتين اليومي للعمل .

وأخيراً فإن أساليب تصميم الأنظمة واختيار الأفراد وتطوير المجموعات والتطابق مع البيئة ومن ثم التخطيط لكيفية إدارة الأزمة وأسلوب إدارة الأزمة وغيرها من الأساليب الحديثة تعتبر من الإدارات الأساسية لإدارة الأزمات .

٣ – متطلبات النجاح في إدارة الأزمات :

إن متطلبات النجاح في إدارة الأزمات تستلزم توفر مجموعة من العوامل نذكر منها :

أ – عدم التوتر والارتجال .

ب – إدارة الأزمات تستلزم أن يسود جو من التفاهم والوحدة جميع العناصر ذات العلاقة بالأزمة ، وأن يتوفر مناخ تنظيمي تسوده روح الانتماء ، الالتزام ، الثقة ، الاتصالات الفعالة ، وتفويض السلطات .

جـ - إن الإبداع في إدارة الأزمات يتطلب تغييراً في الأنماط الإدارية وضمان مطابقته للظروف الشرطية المحددة للأزمة ودرجة حدتها ، فقد تتطلب المعالجة نمطاً تنظيمياً يتميز باللامركزية ، أو مزيداً من تحديد المسؤوليات والصلاحيات والسلطات ، وقد يستلزم ذلك نمطاً إدارياً معيناً في اتخاذ القرارات يختلف عما يتبع عادة في التنظيم في الأحوال الاعتيادية.

د – تتطلب إدارة الأزمات التعامل مع وظائف الغدارة بأسلوب مختلف فيما يتعلق بالأهداف (وإعادة صياغتها في ضوء المستجدات) بالوظائف والمسؤوليات ، بالأفراد وتفويض السلطات ، بالهياكل التنظيمية ، وأخيراً بالبيئة المحيطة .

هـ - يحتاج المديرون إتباع سياسات تعينهم في إيجاد الحل الرشيد للتعامل مع الأزمات وتتمثل هذه السياسات في تحديد وجود

الأزمة من عدمه ، والتنبؤ بالأزمات المتوقعة ، وتحديد أنواع ودرجة حدة هذه الأزمات ، ومن ثم اختيار أسلوب المعالجة المرغوب لحل الأزمة بناء على الظروف المحددة لها مع مراعاة ردود فعل العاملين تجاه أسلوب معالجة الأزمة المقترح ومدى قبولهم أو رفضهم لهذا الأسلوب ، إضافة إلى تحديد الوقت المناسب للشروع في تنفيذ الحلول والتصرف لمعالجة الأزمة .

و – إن معرفة توازن القوى مهم جداً لتحقيق النجاح في إدارة الأزمات فالحسابات الدقيقة لتوازن القوى تجري لقياس عدة عوامل منها ، القوة المتاحة ، الإدارة والتصميم على استخدامها ، وتصديق الأطراف لهذين العاملين .

ز – التعرف على الأسباب الحقيقية اللازمة والعناصر المكونة لها ومن ثم السعي إلى إيجاد الحلول الملائمة في الوقت المناسب .

ح – إن النظر وبصفة مستمرة إلى العناصر الخارجية أو الداخلية التي لا يمكن التحكم فيها والمسببة للأزمة شرط أساسي لإدارة الأزمة ، فالمدير أي صاحب القرار لا ينظر فقط إلى العناصر الداخلية التي يمكنه التحكم فيها ، أي إلى ما يحدث عنده ولكن عليه أن ينظر دائماً وبعناية إلى الجانب الآخر والبيئة الخارجية ويستمع إلى كل ما يصل من هناك .

ذلك أن ما يحدث هناك إنما هو في حد ذاته رسائل مرسلة لا يجوز تجاهلها بل من المحتم الرد عليها ، علماً بأن تجاهل الرد هو في حد ذاته رد .

٤ – مراحل إدارة الأزمة :

تقوم الإدارة عند مواجهتها للأزمات والتعامل معها بإتباع سياسات إدارية وخطوات في كل مرحلة من مراحل الأزمة التالية :

أ – تلطيف أو تخفيف حدة الأزمة .

ب – الاستعداد والتحضير :

تقوم الإدارة في هذه المرحلة بتطوير خطة المواجهة وتدريب العاملين على تنفيذها بهدف تحقيق حجم الأضرار المتوقعة ، وتتضمن الخطة تعريف وتحديد الموارد الأساسية المطلوبة ، ومن ثم تعزيز الاتفاقيات الضرورية مع الهيئات والمؤسسات التي تتفاعل معها وتتأثر بهذه الأحداث وتؤثر فيها .

جـ - المجابهة :

تقوم الإدارة هنا بتوفير الخدمات الاضطرارية المساعدة ، والسعي لتقليص دائرة الأضرار ، والاهتمام بتيسير عملية المجابهة بالشكل الذي يضمن تخفيف حدة المشكلات بعد انتهاء الأزمة وبدء مرحلة إعادة التوازن .

د – إعادة التوازن :

وتتركز مهمة الإدارة هنا في توفير الدعم الضروري خلال الفترة الأولية من إعادة التوازن بغرض إعادة الحيوية إلى الأنظمة التي تغيرت طبيعتها خلال مرحلة المجابهة ، لكي تعود المؤسسات للعمل بشكل تدريجي ، ولتوفير كامل الدعم حتى يعود الوضع ككل إلى حالته الطبيعية .

٥ – استراتيجيات إدارية للتعامل مع الأزمات :

أ – استراتيجيات الانتشار :

هـي مجمـوع المحـاولات والإجـراءات التـي تتبـع فـي سـبيل التخفيف من حدة الأزمـة وتأثيراتهـا الجديـدة علـى الأفـراد والتنظيم وتتمثـل هـذه فـي قـدرة الإدارة علـى تحديـد وامتصـاص التـوترات الأوليـة الناتجـة عن " الأزمـة " واستخدامها لتعزيـز موقـف الإدارة احتواء النتائج المتوقعة .

وتسـتلزم هـذه الإسـتراتيجية أن يـتم قبـول المخـاطرة ومـن ثـم محاولـة نشـر وتوزيع أثارها على دائرة أوسع وذلك سعياً من الإدارة في إشراك جهات أخرى من داخل المؤسسة وخارجها في تحمل هذه المخـاطر والاشـتراك فـي معالجـة الأزمـة ذلـك أن إشـراك الفئـات والجهـات المختلفـة فـي إيجـاد الحلـول وتنفيذها يتطلـب إعـادة تحديـد الأهداف وإعادة تشكيل التنظيم والتوعية الإعلاميـة بأهميـة الأهـداف والأولويـات المسـتخدمة ومـن ثـم السـعي لتـوفير المـوارد اللازمـة لإدارة الأزمـة واتخـاذ الإجـراءات الكفيلـة بتخفيـف حـدة الأزمـة والتحضير للتعامل معها ومواجهتها ، وكل ذلك يتطلب نمطاً إداريـاً يتميـز بالقـدرة الإبداعيـة والتجديديـة، وتطبيقهـا يحتـاج إلـى قـدر مـن اللامركزية الإدارية والمرونـة ، **من الأمثلة على ذلك :**

فـي حالـة حـدوث أزمـة ماليـة قـد تسـعى المؤسسـة مـثلاً إلـى إصدار أسهم وسندات ، أو إصدار قروض قصيرة المدى ، أو طلب دعـم الحكومـات أو القيـام بـدمج المؤسسـات إلـى غيـر ذلـك مـن الخطـوات المتضـمنة توسـيع دائـرة المشـاركة والمسـؤولية لمعالجـة الأزمة .

كمـا يمكـن اسـتخدام هـذه الإسـتراتيجية فـي حـالات الطـوارئ والحـروب الناتجة عن عوامل خارجية طارئة .

ومثال ذلك ما حدث أثناء الحصار الإسرائيلي لمدينة بيروت الغربية في صيف عام ١٩٨٢ م حيث تم إنشاء إدارة مدنية مؤقتة للمدينة خلال فترة الحصار لتحقيق الأهداف وتنفيذ المهام الإدارية المستجدة بسبب حالة الحصار مما تطلب من هذه الإدارة ابتكار أساليب جديدة وإبداعية للتعامل مع هذه الأوضاع الطارئة .

ب – إستراتيجية التعايش أو التعامل مع الوضع القائم :

وهذه الإستراتيجية تتمثل في قبول الأفراد والتنظيم اللازمة كحقيقة واقعة والتعايش معها ضمن أضيق الحدود الممكنة مما يؤدي إلى كسب للوقت والمصادر حتى يتم اتخاذ القرارات ووضع الخطوات والإجراءات العملية للتخفيف من أثارها والبحث عن بدائل .

وتتضمن هذه الإستراتيجية إجراء بعض التغييرات الثانوية في التنظيم ومن أمثلة ذلك : تخفيض حجم العمالة ، تجميع الأنشطة والمهام ، تخفيض النفقات .

ومن الجدير بالذكر أن هذه الإستراتيجية يمكن إتباعها في حالة حصول أزمة لا تكون درجة حدتها كبيرة بحيث لا تتطلب معالجتها تغييراً سريعاً ومفاجئاً في التنظيم ، إنما تكون طبيعة الأزمة التي تتبع فيها عادة مثل هذه الإستراتيجية أخف حدة ، لذلك قد ترى أنه من الأفضل في الوقت الراهن اختيار إستراتيجية التعايش مع الأمر الواقع .

جـ - إستراتيجية استغلال الأزمة .

تحتوي هذه الإستراتيجية على قدر كبير من الخطورة ، لذلك يجب معرفة متى وكيف تستخدم هذه الإستراتيجية . ويتطلب أن يتوفر للقائمين على تطبيق هذه الإستراتيجية قدراً كاف من

المعلومات كما يستلزم أن يتميز القائمين على تنفيذ هذه الإستراتيجية بقدر من المرونة والقدرة على الابتكار والإبداع ، وذلك لأن درجة المخاطرة في استخدام هذه الإستراتيجية عالية ، ويتمثل استخدام هذه الإستراتيجية في : إشراك المنافسين ، توزيع النفوذ ، إدخال بعض الإجراءات المعينة التي من مصلحة الإدارة وجودها ، أو عدم القيام بأي عمل وترك الأزمة تحل نفسها بنفسها ، أو إجبار العاملين على الحلول المعينة ، أو استخدام أساليب الإقناع ، أو ترك العاملين القيام بحل مشكلاتهم بأنفسهم ، أو إدخال عوامل إنتاجية أخر ى ، أو إجراء تغيير في الهيكل التنظيمي والوظيفي وفي بيئة العمل ، أو القيام ببعض الخدمات والتسهيلات الإضافية .

ولتوضيح هذه الإستراتيجية فإن الإدارة قد تلجأ أحياناً عن قصد وتعمد إلى خلق أزمة أخرى معاكسة في تأثيرها للأزمة الحالية لكي تخلق توازناً في الأثر الذي قد تحدثه كلا الأزمتين ، فقد تقوم الإدارة بتوسيع صراع ما بين فئتين لكي تمتص قوة فئة ما تهدد تماسك التنظيم ، أو أن تقوم الإدارة بإتباع سياسة تسويقية مثلاً تعلم يلفاً أنها تشكل أزمة مالية لها ، ولكن يقصد بها ضرب منافسة أقوى

د – إستراتيجية التنبؤ بحدوث الأزمة .

وتتطلب هذه الإستراتيجية قدراً وافراً من المعلومات المسبقة عن إمكانية حدوث الأزمة ، وذلك من خلال استخدام الوسائل والتقنيات المساعدة في التنبؤ بنوع الأزمة ، بطبيعتها ، بتوقيت حدوثها ، بدرجة حدتها ، وبالتغييرات المطلوب إجراؤها للتعامل معها ومعالجة ومواجهة الأزمة وذلك إما بالقيام ببعض الإجراءات لتسكينها وتفادي حدوثها أو للتخفيف من حدتها عند حدوثها ، وأيضاً لاتخاذ الاستعدادات والإجراءات اللازمة كافة لمواجهتها عند حدوثها ، وقد تتدخل الإدارة أحياناً لتؤثر في توقيت حدوث الأزمة

وقد تصعد من حدة الأزمة في محاولة منها لتفجيرها في حال تأكدها من أن التوقيت مناسب لتحقيق أهدافها في إدارة الصراع ، ومن أمثلة ذلك ما يحدث عادة في التنبؤات المتعلقة بحدوث مواجهة عسكرية بين الدول المتحاربة فأحياناً قد تجد الدولة أن من مصلحتها تصعيد الأزمة وحدة الصراع وذلك بهدف التأثير على قرار توقيت المواجهة .

وسنتعرض في هذا المجال لعملية تأميم شركة قناة السويس كنموذج من نماذج الإبداع الإداري التي يمكن القول أن إستراتيجية التنبؤ بحدوث الأزمة قد طبقت في التعامل معها .

هـ - إستراتيجية إنكار وجود الأزمة .

وتتمثل هذه الإستراتيجية في إنكار الإدارة لوجود الأزمة وهذه الإستراتيجية ذات حدين إيجابي وسلبي ، فقد تسعى الإدارة عن وعي ودراية لإتباع هذه الإستراتيجية عندما تشعر أن الأزمة مفتعلة وأن السياسة الحكيمة تتطلب إنكارها وأن هذا النوع من الأزمات يحل نفسه بنفسه إذ لم يتم التركيز عليه .

ولكن هذه الإستراتيجية تستلزم مزيداً من الحذر عند تطبيقها إذ أن تحليل أسباب وعناصر ومدى جدية الأزمة قد يكون غير سليم ، وبذلك يتسبب إنكار وجود الأزمة في تصعيد درجة حدتها مما يجعل معالجتها المستقبلية أكثر تعقيداً

و – استراتيجيات تتعلق بالوقت والموارد والأولويات :

تتمثل هذه الاستراتيجيات في اختيار الإدارة التوقيت المناسب لمعالجة الأزمة ، وتأمين الموارد اللازمة لمواجهتها وضمان تحديد الأولويات المطلوبة للتعامل مع الأزمة .

ومن الأمثلة العملية على الاستراتيجيات المتعلقة بالوقت ، توقيت حدوث حرب تشرين الأول / أكتوبر ١٩٧٣ مع مناسبة عيد الغفران ، وتوقيت قرار تأميم شركة قناة السويس للملاحة البحرية ، أما الإستراتيجيات المتعلقة بالموارد والأولويات فإن مثال توفير المواد الغذائية والطبية للمواطنين خلال فترة حصار مدينة بيروت الغربية في صيف عام ١٩٨٢ ، تطلب نمطاً إدارياً تميز بالإبداع في تعامله مع احتياجات الحصار من توفير المواد اللازمة وتحديد الأولويات المطلوبة خلال تلك الفترة .

وجملة القول أن تحديد هذه الإستراتيجيات هدفه فقط التعداد والتعرف وليس وضع الحدود الفاصلة ، لأن التعامل مع الأزمة الواحدة قد يتطلب إتباع إجراءات معينة تدخل في نطاق عدة استراتيجيات .

٦ – الخلاصة :

أن نجاح الإدارة العامة في مواجهة الأزمات والتحديات المختلفة سيرتبط بصورة مباشرة بقدرة هذه الإدارات على الإبداع والتجديد والابتكار سواء على المستوى الفردي أو المؤسسي . لذلك فإن على الإدارة العامة في الدول العربية أن **تسعى إلى تنمية عناصر الإبداع للأفراد والمجموعات من خلال :**

- توفير العوامل البيئية المناسبة المساعدة على الإبداع وإجراء التعديلات المطلوبة على الأنظمة الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والثقافية وتطويرها.
- تعديل السياسات التربوية باعتماد أساليب التعليم والتدريب المبنية على الابتكار.
- تنمية عناصر الإبداع لدى الأفراد بتوفير هامش من الحرية والمسؤولية وتعزيز مبدأ المكافأة للأداء الأفضل .

- صياغة الإستراتيجيات الإدارية المناسبة للتعامل مع الأزمات ووضع الخطط والإجراءات اللازمة لتنفيذها .
- توفير درجة من الاستقلالية للأجهزة الإدارية ، والعمل على استقرار القيادات وتطوير وتحديث أساليبها .
- تطوير الرؤيا الإستراتيجية لصانعي القرارات .
- السعي لتعميم التجارب الإبداعية المتميزة ونشر الوعي بأهمية التطوير والإبداع .

وفي ضوء هذا العرض فإننا نؤكد أنه على مديري المستقبل في الدول العربية تشجيع وتحفيز الإبداع لدى الأفراد والمجموعات بهدف المساعدة على تطوير وتنمية

الكادر البشري القادر على التعامل مع عالم الأزمات المتسارع والمتجدد باستمرار .

الفصل الثالث
مفهوم القيادة الإدارية

١ – القيادة .
٢ – القيادة الإدارية .
٣ -نماذج القيادة .
٤ – مكونات القيادة .
٥ – القيادة والرئاسة .
٦ – وظائف القائد .
٧ – عناصر القيادة .
٨ – نظريات القيادة .
٩ – صفات القائد .
١٠ – مبادئ القيادة في الأزمات .
١١ – أصناف القيادة .
١٢ – المهام الأساسية للقائد والمدير.
١٣ – النظريات القيادية .

مفهوم القيادة الإدارية

القيادة : هي عبارة عن عملية تفاعل بين الرئيس والمرؤوسين يكون الرئيس خلالها قادراً على التأثير الايجابي في سلوكياتهم ومشاعرهم وتوجيهها وجهة معينة يرغبها ويريدها والقيادة الإدارية الناجحة هي التي تنسق بين جهود المرؤوسين وتحثهم على العمل وتدفعهم إليه من اقتناع ورغبة في سبيل تحقيق أهداف المنظمة وأهدافهم بشكل متكامل وناجح .

القيادة الإدارية : تتمثل بمجموعة الصفات والقدرات والخبرات والمؤهلات والاستعدادات التي تجعل الرئيس الإداري في أي مستوى تنظيمي داخل المنشاة قادراً على التوجيه، والإشراف السليمين ومساعدة مرؤوسيه في تخطي العقبات التي يصادفونها في أعمالهم وعلاقاتهم مع الآخرين وتطوير أدائهم ومقدرتهم على العمل الجاد والسلوك السليم .

وعلى الرغم من التعريفات العديدة التي تم طرحها لمفهوم القيادة إلا أن هناك عدة عناصر أساسية لظاهرة القيادة يمكن تحديدها بما يأتي :

١- إن القيادة عبارة عن عملية .

٢- إن القيادة تتضمن التأثير .

٣- إن القيادة تنشا داخل الجماعة .

٤- إن القيادة تشتمل على هدف يراد تحقيقه .

والقيادة تظهر داخل الجماعات والجماعة هي المحيط أو البيئة التي تنشأ بداخلها القيادة والقيادة تتضمن التأثير في مجموعة من الأفراد لهم هدف مشترك ويمكن أن تكون الجماعة صغيرة أو كبيرة ويمكن أن تكون الجماعة عبارة عن منسوبي المنظمة بأسرها .

فالأفراد الذين تكون القيادة موجهة إليهم يطلق عليهم مصطلح التابعين

نماذج القيادة :

هناك عديد من نماذج القيادة وأساليبها وتحدد هذه الأساليب العوامل الموقفية التي تتصل بفلسفة القياديين أنفسهم وشخصياتهم وخبراتهم من ناحية وبطبيعة الجماعات التي يقودونها والمستوى العلمي لأفرادها ونمط شخصياتهم وطبيعة بيئة العمل من وجهة أخرى **ويمكن التمييز بين أساليب قيادية ثلاثة هي:**

١-القيادة الأوتوقراطية :

هي التي تؤمن بمركزية السلطة واتخاذ القرارات إذ على جميع المرؤوسين قبل أن يقوموا بأي تصرف أن يرجعوا به إلى رئيسهم الذي بدوره يزودهم بكافة المعلومات التفصيلية التي يحتاجونها في أداء أعمالهم .

والقائد الأوتوقراطي الذي يطلق عليه تسمية الديكتاتور يؤمن بسياسة المكافأة والعقاب وبالتالي فهو يؤمن بمضمون نظرية (ماكجروجر) التي ترتبط بمفهوم أن الفرد كسول ويجب دفعه للعمل بالإثابة والعقاب معا ويجب أن تمارس عليه رقابة صارمة وان يطيع ما يطلب منه .

وتعتمد الأوتوقراطية في الإشراف على السلطة الرسمية الممنوحة لها بموجب القانون أو التفويض والتي تخول القائد فرض العقوبة أو منح المكافأة دون أن تولي اهتماماً لتنمية العلاقات الشخصية الطيبة مع المرؤوسين وبالتالي يمكن القول أن القيادة الأوتوقراطية لم تحقق مكانة ذات قيمة حقيقية في مراعاة شعور المرؤوسين .

وهي لا تسمح بتبادل الآراء ووجهات النظر، ودائماً تعتمد على الاتصالات الهابطة من التعليمات والأوامر الموجهة إلى المرؤوسين، بل وتحاصر الفكر، وتهمش عملية التشاور، فينشأ المرؤوسون على التنفيذ فقط دون الإبداع والابتكار، وتقتل الطموحات والآمال، وعندما يبدأ صوت من المرؤوسين يناقش ويطرح آراءه وأفكاره؛ فإن جزاءه أن يوضع تحت المجهر لتصيد أخطائه، والتضييق عليه، وغالبا ما تنتهي المسألة " بالاستقالة حسب طلبه" فهنا نجد أن هذا النوع من القيادة قد همش دور المرؤوسين، وألغى تأثيرهم وجعلهم بمثابة الآلة التي لا تعمل إلا بزر، وفي ظل هذه القيادة الأوتوقراطية قد تحدث الأزمات وحالات الطوارئ، فتلتفت هذه القيادة إلى المرؤوسين لكي يقفوا معها، ويساعدوها على تجاوز هذه المحنة، فلا تجد إلا مرؤوسين أشباه الآلات!! بل لا تجد من هو مؤهل لطلب النجدة والمساعدة منه، والسبب يعود إلى أسلوب القيادة الأوتوقراطية التي أهملت المرؤوسين في الرخاء فخذلوها في الشدة.

إن النقد الشديد الذي وجه للنمط القيادي الأوتوقراطي كما أوضحنا أعلاه أدى إلى ظهور نمط أوتوقراطي آخر مشتق منه أطلق عليه الأوتوقراطية الخيرة التي تسمح للمرؤوسين بدرجة محددة من المشاركة .

٢- القيادة الحرة :

وبموجبها تعطي حرية كبيرة للعاملين في أداء أعمالهم إذ يزودون بكافة المعلومات والمستلزمات التي يتطلبها العمل ثم تترك لهم حرية التصرف دون تدخل والقائد هنا لا يوفر القيادة السليمة والفعالة للمرؤوسين لأنه ينقصه الحماس والحوافز لعمل ذلك، وبذلك فإن تأثيره على سلوك الأفراد محدود .

هذا النوع من القيادة ينجح عندما يتعامل القائد مع أفراد ذوي مستويات عقلية وعملية عالية كما في مؤسسات الأبحاث والدراسات وكذلك في الأوضاع التي يكون فيها المرؤوسين قد حصلوا على تدريب وخبرة في عملهم أكثرمن قائدهم أو رئيسهم.

ولقد أثبتت الدراسات أنه على الرغم من التأثير الايجابي لهذا النمط القيادي في معنويات العاملين إلا أنه قد يحدث نوعاً من الشطط والفوضى في العمل واحتمال سوء واستغلال هذه الحرية من قبل العاملين لتحقيق أغراض ذاتية .

٣- القيادة الديمقراطية :

وهو نمط وسط بين النمطين السابقين وبموجبه يقوم الرئيس بتحديد الأهداف ووضع الخطة والسبل الكفيلة لتحقيقها وذلك بمشاركة مرؤوسيه أي بالاتفاق معهم وهو بذلك يشعرهم بأهميتهم ودورهم في العمل وتحقيق الأهداف وهذا ما يحدث تأثيراً إيجابياً في معنويات المرؤوسين .

وهذه القيادة تهتم بتنمية العاملين، وتعتبرهم شركاء لها في النجاح فهي بيئة خصبة لنمو قيادات المستقبل من الشباب العاملين. إن القيادة الحقيقية هي التي تسعى لتطوير الآخرين وتحقيق أحلامهم وذواتهم من حيث المشاركة في صنع القرار، والاتصالات الصاعدة، والتطوير والتدريب، والإعداد المستمر، والتقويض المناسب للعامل المناسب في الوقت المناسب .

إن الاهتمام المستمر بتدريب الصف الثاني للقيادة في المنظمات لمن أهم أولويات القيادة الديمقراطية فالقائد الفعال هو الذي حوله قادة، لذا نرى الرسول القائد محمد – صلى الله عليه وسلم- كان حوله قادة أمثال أبي بكر، وعمر، وعثمان، وعلي، وخالد بن الوليد، وسعد بن أبي وقاص وغيرهم رضي الله عنهم أجمعين.

والقادة في المستقل يجب أن يستعملوا الأسلوب الديمقراطي بشكل أوسع وذلك لسرعة التغير في مؤسسات الأعمال.

والتدقيق المستمر للمعلومات والأفكار الجديدة.

وحتى يستطيع القائد مواكبة هذه التطورات عليه أن يستعين بمرؤوسيه لتسهيل عملية الإلمام بهذه المعرفة وذلك لزيادة الخلق والإبداع فيها.

وظائف القائد:

تختلف الوظائف التي يمارسها القائد باختلاف الجماعات التي يقودها، مدنية كانت أم عسكرية.

ومن هذه الوظائف:

١. أن يكون القائد أباً للجماعة التي يقودها .
٢. أن يكون القائد القدوة الحسنة لجماعته .
٣. أن يكون لدى القائد ثقافة وخبرة ومعلومات في كل المجالات ، لأنه يعتبر المرجع بالنسبة إلى جماعته .
٤. يعتبر القائد كممثل لجماعته مع الآخرين .
٥. يقوم القائد بدور الموجه والمشرف والمنسق والمخطط لجماعته، فهو الذي يحدد الأهداف ويرسم السياسات .
٦. أن يقوم بتقوية وتحسين العلاقات القائمة بين أعضاء جماعته .
٧. أن يعمل بمبدأ الثواب والعقاب مع جماعته .
٨. أن يقوم برفع معنويات جماعته، وذلك من خلال الاختلاط بهم ومحادثتهم وزيارة أماكنهم ومواقع تواجدهم والتعرف على مشاكلهم واحتياجاتهم ومشاركته لهم في كل الظروف، في السلم والحرب، وتقديم الهدايا لهم في المناسبات الوطنية والدينية .

٩. الاهتمام بالعناصر الكفاءة والمخلصة وتسليمها المسؤوليات كل حسب طاقته وكفاءته .
١٠. متابعة جماعته والأشراف على تنفيذ واجباتهم .
١١. وضع جهاز استشاري تحت تصرفه يستمع إلى آرائهم ومقترحاتهم ويستشيرهم في الظروف الحرجة .

القيادة هي القدرة على التأثير في سلوك أفراد الجماعة وتنسيق جهودهم وتوجيههم لبلوغ الغايات المنشودة. وعلى ضوء ذلك فإن القائد يجب أن تكون لديه الطاقة اللازمة والتزود بها بشكل مستمر وحيوي في كافة تصرفاته وأدواره.لذا، فالقيادة الناجحة هي التي تتوفر لديها القدرة على التأثير في تصرفات الآخرين، بما في ذلك القدرة على توظيف الأفراد النافعين، وإعطاء الزيادات والعلاوات والمكافآت، والإلمام اللازم بمهارات العاملين والعمل كالمهارات المالية والإدارية والتخطيط...الخ، والقدرة على التأثير في التنظيم مثل التخطيط ورسم السياسات والاتجاهات والأنظمة .

ولقد ذكرت بعض الدراسات أن القيادة تعرف من خلال تأثرها في التصرفات وتغيير السلوكيات. وهذا تعريف جيد مع ملاحظة أن التعرف على القيادة من هذا المنطلق يؤدي إلى اختلال تفهمنا وإدراكنا لها حيث أن التصرفات والسلوكيات تختلف في موازينها من مجتمع لأخر أو من ثقافة لأخرى. لذا من الأفضل التعرف على القيادة من خلال هذا التعريف ولكن مع إضافة أن القيادة عموما لها دور رئيسي في إنجاز الأهداف، وإحداث التفاعل بين الأفراد، والتأثير في الأفراد والمجموعات والتنظيم والمجتمع .

ومن مفهوم القيادة يمكننا أن نتبين أن القيادة تتكون من ثلاثة عناصر أساسية هي:

١. وجود مجموعة من الأفراد يعملون في تنظيم معين .

٢. قائد من أفراد الجماعة قادر على التأثير في سلوكهم وتوجيههم .

٣. هدف مشترك تسعى الجماعة إلى تحقيقه .

القيادة والرئاسة :

تختلف القيادة عن الرئاسة اختلافًا جوهرياً، ويعود ذلك إلى عدم توافر بعض العناصر القيادية في حالة الرئاسة، فالرئاسة تعتمد في ممارستها لوظائفها على ما تملكه من سلطه منحها إياها القانون، بينما تعتمد القيادة على اقتناع أفراد التنظيم بالقائد وثقتهم الكبيرة به، فالقيادة تركز على قدرات واستعدادات طبيعية كامنة في الفرد تؤهله لإحداث التأثير في أفراد الجماعة .

القيادة تختلف عن الزعامة فالأخيرة هي صفة تغلب عليها الموهبة.

فالزعيم يكون موهوبا ومنذ طفولته يمارس أدوار تبرز معه فيها قدرته على الزعامة. أما القيادة فهي صفة تغلب عليها القدرة على تطوير الذات لتصبح قادرة على إدارة وتوجيه المجموعة وهي في ذلك شأنها مثل الزعامة تحتاج إلى بعض المواهب ولكن هذه المواهب لا تكون هي الأساس في إبراز صفات القائد بل إن العلم والخبرة والممارسة والتدرج في الرقي بالعلاقات والسلوكيات الإنسانية تساعد القائد على أن يتولى دوره القيادي في مجموعته بنجاح .

وهناك بعض الصفات المشتركة بين الزعامة والقيادة الناجحة كالصفات الشخصية مثل :

- الصبر والشخصية القويمة .
- الصحة النفسية والذكاء.

ولكننا نستطيع أن نفصل بين الزعامة والقيادة بأن نقول :

أن الزعامة هي رئاسة الأفراد والمجموعات وتوجيهها نحو أهداف وطموحات الزعيم .

بينما القيادة هي توجيه الأفراد والمجموعات من خلال التفاعل معها والتأثير فيها نحو أهداف التنظيم .

فالقيادة الإدارية هي إذا :-

" إدارة الأفراد والمجموعات، والموارد والتنظيم، والإلمام بوظائف الإدارة كالتخطيط والتنظيم والرقابة، ومهارات القيادة كالتوجيه والحث والقدرة على الإقناع والتأثير، وبأساليب فعالة تحدث الالتزام والولاء في الأفراد والمجموعات من أجل تحقيق أهداف التنظيم وبحيث تحقق أفضل النتائج".

نظريات القيادة : -

أولاً: نظرية السمات :

ويرى أصحاب هذه النظرية أن الله قد منح قلة من الأشخاص بعض الخصائص والسمات والمميزات التي لا يتمته بها غيرهم، وهذه السمات هي التي تؤهلهم لقيادة المجموعة والتأثير في سلوك أفرادها .

ويمكن إجمال هذه السمات فيما يلي :

- الذكاء وسرعة البديهة .
- طلاقة اللسان .
- الثقة بالنفس.
- الإيمان بالقيم .
- المهارة وحسن الأداء.
- القدرة على التكيف .
- الحزم .
- السرعة في اختيار البدائل المناسبة .

ـ المقدرة على الإقناع والتأثير.
ـ الاستعداد الطبيعي لتحمل المسئولية .
ـ المقدرة على التنسيق وخلق الوحدة وتحقيق الترابط داخل التنظيم.
ـ المهارة في إقامة اتصالات وعلاقات جيدة داخل التنظيم وخارجه.
ـ الحكم الصائب على الأمور.
ـ القدرة على تمييز الجوانب المجمعة وغير المجمعة للمشكلة .
ـ الأمانة والاستقامة .
ـ النضج العاطفي والعقلي.
ـ وجود الدافع الذاتي للعمل والإنجاز.
ـ حب العمل والإلمام بجوانبه ونشاطاته.
ـ القدرة على الفهم للأمور.
ـ المهارة الإدارية [القدرة على التصور والمبادأة والتخطيط والتنظيم والتقدير واختيار المرؤوسين وتدريبهم والفصل في منازعاتهم] .

* ومما سبق فإنه من الصعب توافر كل هذه السمات بشكل متكامل في شخص معين، وإن كان من المحتمل أن يتوافر بعضها في شخص واحد .
* وإلى جانب هذه الصفات والسمات يفترض إلمام القادة بعدد من المهارات المكتسبة التي ترتبط وتؤثر على القائد وأدائه **وهي :**

١. المهارة الفنية :

وتتطلب معرفة القائد المتخصصة في فرع من فروع العلم والقدرة على الأداء الجيد في حدود التخصص، وبالإضافة إلى المعرفة المتخصصة وعلمه بطبيعة المنظمة، وأيضا قدرته على استخدام الأدوات والأجهزة المتاحة في هذا التخصص.

٢. المهارة الإنسانية :

وهذه المهارة تعني قدرة القائد على التعامل مع الأفراد والجماعات بعكس المهارة الفنية التي تعني المقدرة في التعامل مع الأشياء.

إن أدراك القائد لميول واتجاهات مرؤوسيه وفهمه لمشاعرهم وثقته فيهم، وتقبله لاقتراحاتهم وإفساح المجال لهم لإظهار روح الابتكار فيما يقومون به من أعمال، وخلق الإحساس لديهم بالاطمئنان والاستقرار في العمل، وتلبية طلباتهم وإشباع حاجاتهم، كل هذه الأمور يجب أن تشكل جزءًا من سلوكه اليومي من خلال تصرفاته وتعامله مع مرؤوسيه.

٣. المهارة الذهنية :

وينبثق منها نوعان :

أ. المهارة الإدارية :

وتتمثل في قدرة القائد على فهم عمله، وقدرته على توزيع العمل داخل التنظيم توزيعًا عادلاً، ووضع معدلات ومقاييس للأداء، وتحقيق التنسيق بين النشاطات والوحدات المختلفة كافة، وإعداد وتطوير الكفاءات البشرية، وتبسيط الأسباب والإجراءات، والقيام بعملية الرقابة للتحقق من إنجاز الأعمال على أفضل وجه.

ب. المهارة السياسية :

وتتمثل في قدرة القائد على تبصره للمصالح والأهداف العامة للدولة، والارتباط بالنظام العام والربط بين أهداف المنظمة وسياساتها وبين أهداف وسياسات الدولة والمجتمع، والتوفيق بين الاتجاهات والضغوط المختلفة الموجودة بالمجتمع وبين عمل المنظمة .

ثانياً: نظرية الموقف :

إن السمات والمهارات المطلوب توافرها في القائد تعتمد بدرجة كبيرة على الموقف الذي يعمل فيه، وعلى الموقع القيادي الذي يشغله، فرئيس مصلحة حكومية يحتاج إلى مهارات وقدرات تختلف عن تلك التي يحتاجها القائد العسكري في الميدان، وهذا يحتاج إلى مهارات وقدرات تختلف عن تلك التي يحتاجها قارئ آخر في مكان آخر، بل في التنظيم الواحد فإن الاختلاف في المستويات الإدارية يؤدي إلى اختلاف سمات القيادة المطلوبة في كل مستوى.

فالقائد الإداري في قمة الهيكل التنظيمي يحتاج إلى مهارات وقدرات تختلف عن تلك التي يحتاجها مدير إدارة أو رئيس قسم.

فنظرية الموقف إذن تربط بين سمات وصفات القائد والموقف الإداري الذي يعمل من خلاله، فهي لا تنكر ما تحتاج القيادة من سمات وخصائص ولكن تربطهما بالظرف الذي يعيشه القائد وبالموقف الإداري الذي يتعرض له على أساس أن عوامل الموقف والمتغيرات المرتبطة به هي التي تحدد السمات التي تبرز القائد وتعمل على تحقيق فاعلية القيادة.

ثالثا: النظرية التفاعلية :

وهي نظرية تركز على الجمع بين النظريتين السابقتين، نظرية السمات ونظرية الموقف.

فالقيادة الناجحة في هذه النظرية لا تعتمد على السمات التي يتمتع بها القائد في موقف معين ولكن تعتمد على قدرة القائد في التعامل مع أفراد الجماعة، فالسمات التي يملكها قائد معين كالذكاء وسرعة البديهة والحزم والمهارة الإدارية والفنية التي اكتسبها لا تكفي لظهور القائد بل لا بد من اقتناع الجماعة بهذه السمات والقدرات.

فالقائد الناجح هو الذي يستطيع أن يحدث التفاعل ويخلق التكامل مع أفراد الجماعة، وهذا لن يتم بتعرف القائد على مشكلات الجماعة ومتطلباتها ثم العمل على حل تلك المشكلات وتحقيق هذه المتطلبات وتعتبر هذه النظرية أكثر واقعية وإيجابية في تحليلها لخصائص القيادة الإدارية .

ووفقًا لهذه النظرية تعتبر القيادة عملية تفاعل اجتماعي، تتحدد خصائصها على أساس أبعاد ثلاثة هي: السمات الشخصية للقائد، وعناصر الموقف، ومتطلبات وخصائص الجماعة .

صفات القائد الفعال :

القيادة مَثلها مثل القلادة لا يرتديها إلا من يحمل صفاتها.

ولذا؛ فإذا سلمنا أن هناك شخصًا لديه قدرة على القيادة، ويحمل المقومات التي تؤهله؛ لكي يكون في موضع القيادة، فلابد أن تتوافر في هذا الشخص بعض الصفات التي تجعله أهلًا لهذا المكان الحساس، فهل نحن حقًا نحمل صفات القيادة؟

ولذا؛ سنحاول أن نذكر أهم الصفات التي يجب أن يتصف بها القائد حتى يكون فعالا في مكانه .

أولاً : الرؤية المرشدة :

يظن البعض أنه تبدأ عملية تحديد الرؤية بالتركيز على المنظمة التي ستقودها، ونحسب أن ذلك خطأ، إذ كيف تستطيع أن تطور رؤية مرشدة لمنظمتك إذا لم يكن لديك رؤية مرشدة لحياتك نفسها، وفهم أفضل لقيمك واحتياجاتك وتوقعاتك وآمالك وأحلامك، إن الوصول لرؤية مرشدة تتطلب أن تكون أمينًا جدًّا في فهمك لنفسك، ومن تريد أن تكون وإليك بعض **الخطوات المقترحة لذلك:**

١.البيئة الهادئة :

البحث عن البيئة الهادئة المنعزلة، والبعد عن أي نشاط يومي؛ لتتمكن من التأمل الجاد، فتذهب إلى المسجد، أو شاطئ البحر، وتكون محاطًا بصوت العصافير والنباتات والأصوات الهادئة.

٢. التأمل في المراحل الأولى لحياتك :

تأمل في طفولتك المبكرة، وكيف شُكلت حياتك، ابحث عن السلوكيات المتكررة والدوافع والقيم التي لديك والناتجة عن الطريقة التي تربيت بها.

٣. التأمل في سير أنشطتك :

فكِّر في سير حياتك وأهم نشاطاتك ووظائفك بترتيب زمني، وأدرج المهارات والمواهب التي اكتسبتها خلال انتقالك في الحياة.

٤. سماع الضمير الداخلي :

فكِّر بلحظات حياتك التي قمت فيها باتخاذ قرارات لم تبدو منطقية أو ملائمة في ذلك الوقت.

٥. الأثر المتروك :

اسأل نفسك ما الذي سأفعله حتى لو لم أكن أحصل على مقابل؟

ما الذي أحلم بعمله؟

وما هي رغباتي؟

ثانياً : التوازن:

هناك أربع طاقات هي: الإيمان، العقل، الجسد، العاطفة.

١. **الإيمان**: هو الشريان الحيوي الذي يمد الجسم بالمبادئ والقيم اللازمة لاستمرار الحياة، **وتنبع من خلال المحافظة على:**

أ. المحافظة على الصلوات الخمس وقراءة القرآن.

ب. المحافظة على الأوراد والأذكار.

ت. المحاسبة المستمرة .

٢. **العقل**: ويمكنك تنشيط عقلك عن طريق **الخطوات التالية :**

أ. اقرأ أهدافك صباحاً ومساءً .

ب. نمِّ عقلك بالقراءة والاطلاع .

٣. **الجسد**: هو البدن الذي نعيش من خلاله، والمحافظة عليه **تنبع من :**

أ. إتباع نظام غذائي سليم .

ب. المحافظة على تمارين رياضية .

ت. الاهتمام بساعات محددة للنوم .

٤. **العاطفة**: وهي العاطفة الصادقة التي تُشعرك بأهمية الآخرين، تنميتها تكمن **في :**

أ. المحافظة المستمرة على رصيد من العوطف والأحاسيس لدى الآخرين بخدمتهم وتقديم النفع لهم .

ب. تقوية العلاقة بكل فرد من أفراد أسرتك .

ت. التسامح والبذل في العطاء .

ثالثاً: الاتصال مع الآخرين :

يجب أن يكون لدى قائد الفريق إلمام كامل بالعلاقات الإنسانية، وعلاقات العمل وكيفية تكوينها، كما يجب أن يكون لديه القدرة على الإقناع، والتأثير في الآخرين، وفهم نفسياتهم؛ لأن دوره الرئيسي هو صنع فريق متماسك متكاتف، وتحريك هذا الفريق نحو الهدف، ولا يمكن أداء هذا الدور بدون قدرة عالية على الاتصال الفعال .

يمكن القول إن الاتصال من أهم الصفات التي يجب أن تتوافر في القائد، والاتصال له صور عديدة، ويعتبر الاستماع والتحدث من أهم أسياسيات فن الاتصال ومن أهم صوره، وفيما يلي بعض النصائح لكي تكون مستمعًا **عظيمًا ومتحدثًا بارعًا:**

١. كيف تكون مستمعًا جيدًا؟

إن الاستماع هو السر الأعظم في التعامل مع الناس، ولهذا يمكنك أن تجعل من الاستماع وسيلة للتأثير في الآخرين، فعندما تستمع للشخص أكثر وأكثر، فأنت بذلك تعرف المزيد عنه؛ وبالتالي تكون أكثر فهمًا له، وبالتالي تستطيع إنشاء صلات أقوى معه، ولذا؛ فما أجمل الحكمة التي قالها بعض السلف:

(الصمت يجمع للرجل فضيلتين: السلامة في دينه، والفهم عن صاحبه).

إن الله تبارك وتعالى أمرنا بالعدل والإنصاف في كل شيء، وهو عزَّ وجل خلق للإنسان فمًا واحدًا وأذنان، ولهذا كان من الواجب الإنصاف بينهما، وقد ورد في الأثر عن أبي الدرداء : قال: (أنصف أذنيك من فيك، فإنما جعل لك أذنان وفم واحد، لتسمع أكثر مما تتكلم).

وحتى تحقق ذلك العدل المنشود، سنعطيك بعض النصائح حتى تكون مستمعًا عظيمًا :

أ. **أكثر من الأسئلة المفتوحة** : هي الأسئلة التي تكون إجاباتها مفتوحة، لا تنتهي بنعم أو لا، وغالبًا ما تكون أداة السؤال هي: ماذا؟ كيف؟ لماذا؟ مَنْ؟ أين؟ متى؟ إنها تعطي الفرصة للشخص؛ لكي يتكلم ويفصح عما بداخله.

ب. **ضع نفسك في موضع الطرف الآخر**: حاول أن ترى العالم كما يراه هو وحاول أن تشعر بمشاعره هو.

ت. **مارس الانعكاس**: بمعنى أن تلخص ما سمعت وتعبر بطريقتك الخاصة عما قاله الشخص الآخر، فهذا يظهر أنك تعيره انتباهك.

ث. **استخدم عينيك في التواصل**: لا تحدق في الشخص ولكن انظر إلى عينيه فقط.

ج. **اهتم بالآخرين**: أظهر بأنك تعيره انتباهك بأن تقوم من حين لآخر بهز رأسك أو الإيماء أو بتعليق وجيز وتعاطف معه في الكلام.

ح. اطلب توضيحا إذا قال شيئا لا تفهمه.

٢. التحدث:

قبل أن نخوض في الكلام عن مهارة التحدث، يجب أن نقول أن اللسان إما يكون لك أو عليك، بمعنى إما أن يكون اللسان في صالحك فتجعله وسيلة ليس في التأثير في الناس فقط، بل وسيلة أيضًا لنيل رضى الله سبحانه وتعالى، وإما أن يكون ضدك فتخسر الناس وتجعل الله يغضب عليك.

وفي هذا قال النبي صلى الله عليه وسلم لمعاذ: (ثكلتك أمك يا معاذ وهل يكب الناس في النار على وجوههم أو على مناخرهم إلا حصائد ألسنتهم)، وكان أبو بكر ت يقول: (هذا الذي أوردني الموارد) ويمسك بلسانه.

وفيما يلي سنحاول إعطاء بعض النصائح حتى تنال رضي الله سبحانه وتعالى وتكسب قبول الناس وحبهم :

١-تجنب التوبيخ واللوم :

إن الأشياء السيئة التي يمكن لإنسان أن يفعلها هو أن يلوم أحدًا، فاللوم يفسد العلاقات الإنسانية كما يفسد الخل العسل، وليس أحد منا معصوم من الخطأ، ومن ثمَّ فنحن لن نستفيد شيئًا من لوم الآخرين، يقول (ديل كارنيجي):

(فبدلا من أن ندين الناس؛ دعنا نحاول أن نفهمهم، ولنحاول أن نعرف لماذا يفعلون ما سيفعلون؟ فهذا أكثر إفادة وإثارة للاهتمام من النقد، كما أنه يؤدي إلى التعاطف والتسامح والعطف، أن تعرف الجميع فهذا يعني أن تغفر للجميع).

٢-المدح والثناء :

إن الإنسان مفطور على حب المدح والثناء؛ فهو جزء منه، فكما يقول جون ديوي: (أعمق دافع للإنسان إلى العمل هو الرغبة في أن يكون شيئًا مذكورًا)؛ فلنحاول أن نعدد الصفات الطيبة في كل إنسان نلقاه، وأن نمنحه تقديرنا المخلص دون تملق، ولذا؛ كن كريمًا في مديحك واحترامك للناس، وسيذكروا كلماتك سنوات طوالا حتى بعد أن تنساها أنت.

٣-الابتسامة :

إن التعبير الذي يرتسم على وجه المرء أهم بكثير من الثياب التي يرتديها؛ لأن تعابير الوجه تتكلم بصوت أعمق أثرًا من اللسان، ولا تحسب أنني أعني بالابتسامة مجرد علامة ترتسم على الشفتين، لا روح فيها ولا إخلاص؛ إنما أتكلم عن الابتسامة الحقيقية التى تأتي من أعماق النفس.

وها هو المربي الأعظم الذي عرفه التاريخ المصطفى صلى الله عليه وسلم يعلمنا فن الابتسامة بل إن الذي يبتسم كأنه تصدق فقال عليه الصلاة والسلام: (تبسمك في وجه أخيك لك صدقة)، **وكما يقول المثل الصيني:**

(إن الرجل الذي لا يعرف كيف يبتسم لا ينبغي له أن يفتح متجرًا).

إن الابتسامة يمكن أن تجعلك مليونيرًا، فكما يقول (شواب) ، وهو مدير أحد مصانع الصلب في أمريكا، وكان يتقاضى مليون دولار سنويًّا في أوائل القرن الماضي : (لقد أكسبتني ابتسامتي مليون دولار).

مهارات القائد :

بجانب أن المدير يجب أن تتوافر لديه صفات الاتصال الفعّال، فهذا لا يكفيه، بل إن هناك أيضًا بعض المهارات يجب أن تتوافر فيه فمنها:

١- المهارات التصورية :

وهي مهارات ضرورية في تخطيط العمل وتوجيهه وترتيب الأولويات والتنبؤ بما سيكون عليه العمل في المستقبل، وتتمثل في القدرة على ابتكار الأفكار والإحساس بالمشكلات وصياغة الحلول، والتوصل إلى الآراء وربط الأسباب بالمسببات.

٢- المهارات التنظيمية :

وتتضمن معرفة النظريات التنظيمية والتطوير التنظيمي والاستعانة بها لتفسير الظواهر الإدارية والتنبؤ باحتياجات التنظيم المستقبلي.

٣- المهارة السياسية :

وتتوفر حينما يكون لدى القائد الإداري الرؤية الشاملة للبيئة المحيطة بالمنظمة الإدارية التي يعمل بها من جميع النواحي السياسية والاجتماعية والاقتصادية، ومعرفة الفلسفة السياسية للدولة، واتجاهات الرأي العام في المجال الذي يعمل فيه.

٤- المهارة الفكرية :

وتعني قدرة القائد على الحكم على الأمور بشكل سليم، واتخاذ القرارات المناسبة، وعلاج الأمور والمشكلات بالشكل المطلوب والمناسب.

٥- المهارات الإدراكية :

وتعني قدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده، وفهمه للترابط بين أجزائه ونشاطاته، وأثر التغيرات التي تحدث في أي جزء منه على بقية أجزائه، وعلاقات التنظيم بالمجتمع الذي يعمل في إطاره.

وأخيراً: ننصحك بهذه النصائح :

١.عبر عن اهتمامك بمن حولك :

دعهم يعرفون أنك مهتم بهم، عبَّر عن ذلك بنظراتك أو بحركاتك، أو بأي شكل آخر، دعهم يدركون بأنك مخلص لهم.

٢. كن ودودًا :

عندما تقول (السلام عليكم)، قلها بصدق، وعندما تسأل (كيف الحال؟)

اسأل باهتمام وعمق، وابتسم وانظر في عيون الناس.

٣. ارفع من شأن الآخرين :

فالعمل المنجز على خير وجه يستحق الإشادة، وحتى إنجاز جزء من العمل على الوجه المطلوب، يمكن أن يسترعي الانتباه والإطراء أحيانًا، وإن المدح لن يكلفك شيئًا، ولكنه سيعود عليك بمكاسب جمة وغير متوقعة.

٤. اعترف بأخطائك :

إن هذا الاعتراف دليل على القوة والمرونة، وليس كعلامة على الضعف والليونة.

٥. لا تقحم (الأنا) في كل شيء :

أقلع عن استخدام كلمات (أنا، ونفسي، ولي) ليوم واحد فقط، ستجد في هذا الإقلاع تجربة مذهلة في ضبط النفس، وهي تجربة قد تتمخض عن إعادة اكتشافك لنفسك، وإدراك عيوب وحسنات لم تكن لتشك بوجودها على الإطلاق.

ويتبين من ذلك أن القائد الناجح هو الماهر في تنظيم العمل والرقابة والسيطرة على الإجراءات وبالتالي يتحقق له تنفيذ وظيفتي التنظيم والرقابة. يلي ذلك القدرة على التخطيط السليم وتعديل أو تحسين بيئة المنظمة داخليا وبالتالي يستطيع أن يضع الأهداف المناسبة التي يتم تحقيقها بواسطة الأفراد والمجموعات والموارد، ثم القدرة على خلق اتزان بين رغبات التنظيم وأهدافه ورغبات الأفراد والمجموعات والموارد المتاحة.

والأمر الثاني للقائد الناجح كي يحقق هذه الأهداف هو الأسلوب الكفء والفاعل والإيجابي في التعامل مع الأفراد والمجموعات والموارد لإحداث الالتزام والولاء، وتوجيه العاملين نحو تحقيق هذه الأهداف بفاعلية وكفاءة.

وبالتـالي فيتوجـب فيـه تـوفر القـدرة علـى الاتصـال الفاعـل والتأثير في سلوكيات الأفراد والمجموعات، مما يؤكد أهميـة دراسـة أساليب القيادة وأنماطها في التأثير على العاملين.

إذاً فالقيـادي النـاجح يحتـاج إلـى تطـوير شخصـيته ومهاراتـه الفردية والعملية وتوفر السلطة الإدارية لديه ومن ثم قدرتـه علـى إقنـاع العـاملين والتـأثير فـيهم لإتباعـه بشـكل إيجـابي وفعـال، والتصــرف فـي الموارد بالشكل المناسب لتحقيق الأهداف.

مهارات عملية التوجيه القيادى :

التوجيـه يعتبـر مـن أهـم أعمـال القيـادة، ودورهـا ينحصـر فـي توجيه العـاملين إلـى الطريـق الصـحيح وتعـديل مسـارات الأداء ويـتم ذلك في كافة الأنشطة الإداريـة بالمنظمـة، حتـى يتحقق العمـل بـأكبر فاعلية ممكنـة، ونـرى أن عمليـة التوجيـه مرتبطـة بالاتصـال لتحقيـق أهداف المنظمة .

والتوجيه السليم يتطلـب تـوافر المعلومـات اللازمـة عن الأداء الفعلي للعاملين وقياس ذلك الأداء بالعمل السابق التخطيط له لمعرفة مقدار الانحـراف عن الخطـة ثم توجيـه الأفـراد إلـى الالتـزام بـالأداء وفقاً للخطط والبرامج الموضوعة مسبقاً.

والتوجيه يشمل التدريب بطريقـة غيـر مباشـرة، فنجد مثلاً ا، المدير أو رئيس القسم حينما يقوم بتوجيه العـاملين معـه فـي تصـحيح الأداء فهو يدربهم ويعمل على تنمية مهاراتهم.

هدف التوجيه :

بين العديد من كتاب الإدارة أن التوجيه كوظيفـة إداريـة تـهدف إلى تنفيذ الأعمال المخطط لها تنفيذا صـحيحاً والوصـول إلـى الـهدف المنشود في المنظمة بأحسن كفاية ممكنة.

وبالتــالي فنــرى أن الوظيفــة التوجيهيــة هــي وظيفــة دائمــة ومسـتمرة طالمـا هنـاك أداء فـي المنظمـة وتتطلـب قـدراً كبيـراً مـن التفكير والابتكار ومعرفة قدرات الأفراد وإمكانيـات العـاملين معهم والمـداخل الصـحيحة لتـوجيههم بمـا يتناسـب مـع المواقـف المختلفـة، فهي وظيفة تتم بالاتصـال بين طـرفين أحدهما فـي مستوى تنظيمـي اعلي من الطرف الآخر.

شروط التوجيه الناجح :

حينما يتم تنفيذ عمليـة التوجيـه لابـد وأن يكـون وفقـاً لعـدد مـن الشـروط التي تحقق له الفاعلية وهى:

١. ضرورة التأكد من الحاجة إلى التوجيه وذلك بعد التأكد مـن وجود خطأ أو انحراف في الأداء وإلا سيكون للتوجيـه أثـر سلبي على المرؤوس.
٢. التوجيـه لا بـد وأن يكـون فـي إطـار مناسـب وفـى مكانـه المناسـب، وذلـك بـأن لا تـتم عمليـة توجيـه العـاملين أمـام زملائهـم حتـى لا يشـعروا بالإحبـاط وحتـى لا يشـمت فـيهم زملاؤهم.
٣. توجيه الفرد يكون بمفرده وبمعزل عن الآخـرين وذلـك فـي حالة التأكد من ارتكابه خطأ في العمل.
٤. يفضل أن يتم التوجيه فـي حالـة ظـاهرة اجتماعيـة، بطريقـة غيـر مباشـرة بمعنـى أن يقـول المـدير عنـدما يريـد توجيـه العاملين " ما بـالكم إذا كـان هنـاك أفـراد يقومـون بعمـل كـذا ولكن نظراً لأن سياسة المنظمـة لا تتفق وهذا الأداء فعلينـا جميعاً أن نفعل كذا... وكذا الخ.
٥. على الأفراد أن يتقبلوا التوجيهات والنصـائح مـن رؤسـائهم كمـا هـي دونمـا أخـذ الأمـور بصـفة شخصـية أو بحساسـية زائدة.

٦. علـى المـوجهين مراقبـة تصـحيح الأداء وفقـاً لتوجيهـاتهم وتشجيع الملتزمين بالتصـحيح، والعمل علـى زيـادة إعطـاء الفرصة لمن يؤدى واجبه ويصحح أداءه بغير قصد.

ركائز التوجيه :

هناك ركيزتان للوظيفة التوجيهية وهى :

أ) وحدة الهدف.

مما لا شك فيه أن وحدة الهدف تؤدى فـي النهايـة إلـى تماسك أرجاء المنظمة في سبيل الوصول إلى الهدف الموحد، بعكس الأمـر إذا مـا اختلفـت الأهـداف نجـد أن التوجيهـات تختلـف فـي ضـوء الاختلاف في الأهداف، وبذلك تتشتت جهود العـاملين فـي المنظمـة، ومثـال علـى ذلـك فـي حالـة إذا مـا كـان هنـاك أهداف غيـر موحـدة لإدارات المنظمة مثل إدارة الإنتاج وإدارة المبيعات، فنـرى أن إدارة المبيعات تسعى إلى تحقيق أكبر مبيعات ممكنة من السلع التي تنتجها المنظمـة، وإدارة الإنتـاج تسـعى إلـى تحقيـق أكبـر إنتـاج ولكـن هنـاك تضارب واختلاف مع سبل تحقيق تلك الأهداف، لأن إدارة المبيعات حتـى تحقـق هـدفها، فهـي تطلـب مـن إدارة الإنتـاج أن تنـوع مـن منتجاتهـا وتشكلها لتواكـب حالـة المسـتهلكين وتشـبع رغبـاتهم، وفـى نفس الوقـت نـرى أن إدارة الإنتـاج لكـي تحقـق هدفها فهـي تريـد أن يكـون إنتاجهـا نمطـي وبـلا تعقيـد أو تشـكيل ممـا يـؤثر علـى الكـم الإنتاجي لها.

وهنـا نـرى أن الأهـداف غيـر متجانسـة بـين كـلا الإدارتـين وبالتـالي فهـي تـؤثر فـي تحقيـق هـدف المشـروع النهـائي، ولهذا لـزم الأمر ضرورة وحدة الهدف العـام للمنظمـة وهـى إنتـاج تشـكيلة وفقـاً لسياسة معينة وأخذ هذا الأمر في الحسبان عند مساءلة إدارة الإنتـاج في ضوء تحقيق الهدف العام للمشروع.

ب) وحدة الأمر.

أما بالنسبة لوحدة الأمر فهو من المبادئ الإدارية الهامة والتي لا غنى عنها في تحقيق فاعلية الوظائف الإدارية وأهمها وظيفة التوجيه.

لأن الأوامر إذا كانت من اتجاهات مختلفة فسوف تؤثر بطبيعة الحال على العاملين، فمثلاً إذا كانت هناك إدارة للحركة والنقل وتعددت الأوامر لهذه الإدارة من قبل الإدارات الأخرى باعتبار أن كل إدارة تريد أن تستأثر بخدمات النقل والمواصلات لها، لسهم لساهم ذلك في إرباك الحركة ولكن إذا كانت التعليمات لإدارة النقل من جهة واحدة عليا – مثل رئيس القطاع أو المدير العام – فإن ذلك سوف يحسم التضارب في الأداء وسوف ينظم عمل هذه الإدارة في ضوء ترتيب الأعمال وفقاً لأهميتها في تحقيق هذه المنظمة.

أدوات التوجيه :

هناك من الأدوات المستخدمة في عملية التوجيه نعرض هنا بعضها مثل:

أولاً : الأوامر ORDERS :

تعرف الأوامر بأنها – القرارات التي يصدرها المدير – ويطلب من مرؤوسيه – كلهم أو بعضهم – حسب الأحوال وتنفيذها.

والأوامر من أهم وسائل التوجيه، إذ قد يتطلب من خلالها بوقف عمل ما أو بدء عمل أو تحريك عمل ساكن وتعديل مساره.

وفى جميع الأحوال لابد وأن تكون الأوامر واضحة وكاملة وتحدد الواجبات بدقة، ويستحسن البعض أن تكون الأوامر بصفة ودية – غير رسمية – حتى يتعاطف معها منفذوها، ولكن هذا يتوقف على درجة الثقة بين المدير ومرؤوسيه. وإصدار الأمر ليس غالية في حد ذاته ولكنه وسيلة إدارية من أجل تحقيق الأداء بأفضل أسلوب.

خصائص الأمر الجيد :

هناك العديد من الخصائص التي تجعل الأوامر في صورة جيدة مثل:

١. يجب أن يكون الأمر معقولاً وقابلاً للتنفيذ حتى لا يؤثر على معنويات العاملين بالسلب وحتى يؤثر في العلاقة بين الأفراد ومرؤوسيهم وذلك استناداً إلى قوله تعالى " لا يكلف الله نفساً إلا وسعها "

٢. يجب أن يكون الأمر كاملاً، بمعنى ألا يترك استفسارات حول كيفية تنفيذه ومتى نبدأ في التنفيذ ومكان التنفيذ الخ.

٣. يجب أن يكون الأمر واضحاً، بمعنى أن يفهم العاملون ماذا يراد بذلك الأمر وحتى لا يترك مجالاً لتفسيرات مختلفة، فلا يكفى إطلاقاً أن يكون الأمر واضحاً في ذهن المدير، بل لابد من التأكد من أنه واضح وغير عرضة للتأويل وبالتالي نضمن تنفيذ المطلوب بالفعل.

٤. أن يكون الأمر مكتوباً وفى هذا يكون هناك دليل على وجود الأمر وبيان لماهيته ولمن أصدره، لأن الأوامر التي تعطى شفاهية تكون أقل تأثيراً وأقل فهماً من العديد من الأفراد أو قد يختلفوا في تفسيرها.

وهناك مثال على ذلك، إذا أن أحد الأساتذة في إحدى الجامعات الأمريكية قد أعطى ورقة مكتوبة لأحد الطلاب وبها عبارة واحدة وقال هذه العبارة للطالب شفاهة دون أن يسمعها الآخرين وبلغه بأن ينقلها ويعطيه الورقة مغلقة، وبعد نقل الورقة بين طلاب الفصل ونقل العبارة شفاهة معها دونما معرفة ما بهذه الورقة سأل الأستاذ آخر طالب في القاعة ما هي العبارة التي وصلتك شفاهة فقال عبارة ثم طل بمنه أن يفتح الورقة التي وصلته ويقرأ ما فيها، ففتح الورقة وقرأ عبارة أخرى لا تمت بصلة للعبارة التي قالها.

وبهذه التجربة أثبت الأستاذ للطلاب أن الأوامر الشفوية إذا تناقلت بين عدة أفراد فسوف تصل في النهاية على غير ما كانت وبالتالي فإن الأوامر المكتوبة تكون أكثر فاعلية.

ثانياً: التعليمات :

الأداة الثانية الهامة من أدوات التوجيه هي التعليمات وتعرف بأنها: الإيضاحات التي يصدرها المدير لتوضيح الكيفية التي يجب أن يتم بها التنفيذ الفعلي والواجبات التي صدرت الأوامر بشأنها.

وتتميز التعليمات بأنها أكثر تفصيلاً وتوضيحاً لكيفية أداء الأعمال وبيان الخطوات اللازمة لهذا الأمر والتي يجب اتباعها في عملية التنفيذ. وتتضح أهمية التعليمات من أنها تساعد العاملين في المنظمة على معرفة الأسلوب الأمثل لإنجاز العمل المكلف به.

سبع مبادئ للقيادة في الأزمات :

يحتاج القادة في اقتصاد اليوم المتقلب إلى أن يصبحوا أكثر مرونة في التعامل مع الطلبات الكثيرة لوظائفهم والطبيعة دائمة التغيير في عالم الأعمال. المبادئ السبعة التالية ستساعدك على تطوير وتعزيز مهاراتك التفاوضية، كي تكون أكثر استعداداً للتعامل مع أي أزمة أو تحدٍّ يواجهك.

١. وضح اتجاهك :

الاتجاه هو المكان الذي تود أن تصل إليه، سواء على الصعيد الشخصي أو المهني. وهو يوفر الهدف والطاقة والأمل، إضافة إلى معيار لاتخاذ القرارات. يوفر الاتجاه الواضح، شخصياً ومنظماتياً، الطاقة اللازمة للتغلب على العقبات المشاكل. إن ضغوط العمل والحياة تؤدي للأسف إلى انحراف الكثيرين عن الاتجاه الذي رسموه لأنفسهم.

كي توضح اتجاهك تخيل كيف تريد أن تكون حياتك وعملك بعد خمس إلى عشر سنوات من الآن؟ ما الذي تفعله؟ ومن يتواجد حولك؟ أين أنت؟ ما الذي تفخر به؟ ثم قم بنفس العمل لشركتك.

٢. تغلب على ضعفك :

أحد أكبر تحديات القيادة: على الرغم من أن القائد يريد أن ينظر إليه الآخرون أنه قائد متميز يملك إجابة عن كل شيء، لكن الحقيقة:

أن القادة لا يعرفون كل شيء لكنهم متعودون على العثور على الإجابات والحلول ثم مواصلة التقدم.

يتطلب العثور على الإجابات والتغلب على الضعف شجاعة كبيرة.

من الطرق الجيدة لدفع نفسك في هذا المجال أن تسجل في مشاريع تجبرك على التوسع وعلى تعلم مهارات جديدة. اطلب من أعضاء فريق المشروع الآخرين أن يحاسبوك على نتائجك. استخدم هذه التجربة لإجبار نفسك على النمو والتطور.

- يصح استخدام نفس المبدأ للمنظمة نفسها.
- ابحث عن طرق لتوسع المنظمة.
- هل هناك مخاطر يحتاج العمل إلى تحملها؟
- هل باستطاعتك تطوير خدمة أو سلعة تقدمها حالياً؟
- هل هناك قضايا تطويرية تحاول تجنبها؟
- دع اتجاهك يطور إمكانياتك.

٣. أعد النظر بقيمك :

- من ستكون لو فقدت منصبك ومكتبك وسيارتك؟
- يشعر بعض الناس بالفراغ عندما تزول الإكسسوارات الخارجية.

- لقد انغمسوا في العمل لمدة طويلة لدرجة أنهم نسوا ما يؤمنون به!
- وما هو المهم حقيقةً بالنسبة لهم في الحياة.

تلعب القيم، التي يمكن أن تشمل أموراً مثل الأمانة والاستقرار المالي، والعائلة والعمل العام، والأعمال ذات المعاني الخيرة، والإبداع والتطوير الذاتي، دوراً رئيسياً في تحديد هويتك وشخصيتك. عليك أن تبقي قيمك واضحة ومحددة، كي تبقى صادقاً وأميناً مع نفسك عندما تواجه مواقف تتطلب قرارات صعبة.

كما أن عليك أن تنظر في كيفية دعم سلوكك لقيمك. فهناك فرق بين أن تقول إنك تقدر الصدق، وبين أن تأخذ موقفاً أثناء عملية اتخاذ قرار يفيدك فلا تصدق فيه. عندما تتفق مبادئك مع أفعالك فقط، يصبح بإمكان المنظمة أن تنمو، وتحقق نتائج هامة وملموسة.

٤. كوّن عقلية تحب التعلم :

كيف تتعامل مع المشاكل والمصاعب؟ هل تنظر إليهم كأعباء ومضايقات؟ أم كفرص؟ تكمن أهمية هذا السؤال: في أن نظرتك إلى التحديات تلعب دوراً كبيراً في نجاحك المستقبلي.

قياديو (لا يا ربي) ينظرون إلى كل شيء كهجوم عليهم. لذا فهم يقضون وقتهم في حماية أنفسهم ولوم الآخرين. أما قياديو (حسناً، لا بأس) فهم يتعاملون مع التحدي بجدية ويقومون بما يلزم، لكنهم يغفلون عن الفوائد بعيدة المدى للتجربة والخبرة المكتسبة. في حين أن قياديو (يا للروعة، ممتاز) يواجهون المشكلة باهتمام ورغبة في التعلم بدلاً من إطلاق الأحكام ولوم الآخرين.

إنهم يطرحون أسئلة حول (لماذا؟ وكيف؟) كي يستغلوا الحدث كفرصة لتطوير أنفسهم. مثل هؤلاء القادة يسألون أنفسهم دائماً "

ما الذي يمكن أن أستفيده؟ أو أتعلمه من هذه التجربة؟

- اسعَ لأن تكون من هذا النوع من القياديين.

٥. حافظ على العلاقات وطورها :

يدرك كل قائد التكاليف العالية لفقدان الاتصال والتواصل مع زبائنه. لكنهم قد يتجاهلون بعض العلاقات الرئيسية في حياتهم الشخصية.

خصص وقتاً للأسرة والأصدقاء. ثم اخطُ خطوة أخرى للأمام في مهارات بناء العلاقات عبر تشجيع موظفيك على أن يحذوا حذوك.

شجع فريقك على أن يحافظ على العلاقات مع الزبائن والممولين والشركاء. كن موجوداً عندما يحتاجك أعضاء الفريق لإظهار أنك تقدر العلاقات، وأنك موجود ومستعد لمساعدتهم.

٦. زد معرفتك ومهاراتك :

من المهم جداً أن تطور مهاراتك في التواصل، وفي حل المشاكل، وفي التكيف مع الظروف الطارئة والمستجدة. تشمل الفرص التدريبية المفيدة كيف تقود التغيير، وكيف تفوض المهام وتقوي الموظفين، وكيف تتواصل بفعالية. إضافة إلى ذلك خذ بعين الاعتبار استكشافَ مجال اهتمام لك مثل الشعر أو الفن.

شجع التعلم المستمر في مكان العمل. سوف يحتاج الجميع إلى معرفة كيفية تغيير وتطوير مهارات جديدة مع كل إضافة، أو إلغاء لطبقات، أو أقسام إدارية وتشغيلية في المنظمة. بعض مجالات التعليم لا تتطلب سوى إعطاء أعضاء الفريق الوقت للعمل معاً. فيما تتطلب بعض المواضيع الأوسع الاستثمارفي التدريب لقسم معين أو لكل المنظمة.

٧. خذ زمام المبادرة :

تتطلب المبادرة باتخاذ القرارات، والتحرك للأمام - رغم الشكوك - شجاعةً كبيرة. وضح وحدد أية قضايا قد تكون تتجاهلها، ثم واجهها وبادر بالعمل على تجاوزها. إذا ارتكبت خطأً تعلم منه، وواصل العمل والتقدم. متى ما بدأت في الخطوة الأولى فإنك تبدأ دورة تعلم لنفسك ولمنظمتك، فتستمر مع تطورك أنت ومنظمتك.

إن المنظمات لا تتغير حتى يتغير قادتها. ولا تستطيع أن تصبح قائداً أفضل إذا كنت لا ترغب في مواجهة عيوبك ومخاوفك ونقاط ضعفك. وعندما تطبق هذه المبادئ السبعة للمرونة القيادية على نفسك وعلى منظمتك، فإنك تحول التحديات الحالية إلى لبنات في بناء النجاح المستمر والمتواصل لنفسك ولمنظمتك.

ويمكن تصنيف القيادة إلى :

١. القيادة الرسمية :

وهي القيادة التي تمارس مهامها وفق المنهج التنظيمي (أي اللوائح والقوانين) التي تنظم أعمال المنظمة، فالقائد الذي يمارس مهامه من هذا المنطلق تكون سلطاته ومسؤولياته محددة من قبل مركزه الوظيفي والقوانين واللوائح المعمول بها.

٢. القيادة غير الرسمية :

وهي تلك القيادة التي يمارسها بعض الأفراد في التنظيم وفقا لقدراتهم ومواهبهم القيادية وليس من مركزهم ووضعهم الوظيفي، فقد يكون البعض منهم في مستوى الإدارة التنفيذية أو الإدارة المباشرة إلا أن مواهبه القيادية وقوة شخصيته بين زملاؤه وقدرته على التصرف والحركة والمناقشة والإقناع يجعل منه قائدا ناجحا، فهناك الكثير من النقابيين في بعض المنظمات يملكون مواهب قيادية تشكل قوة ضاغطة على الإدارة في تلك المنظمات.

وبشكل عام فإن كلا من هذين النوعين من القيادة لا غنى عنه في المنظمة فالقيادة الرسمية وغير الرسمية متعاونان في كثير من الأحيان لتحقيق أهداف المنظمة وقلما أتجتمعان في شخص واحد.

ثانيا: هل القائد يولد أم يصنع؟

وهو تساؤل مشهور اختلفت إجابات المتخصصين عليه اختلافا واسعًا.

فأكد بعضهم إلى أن القيادة موهبة فطرية تمتلكها فئة معينة قليلة من الناس، يقول (وارين بينسي) :

" لا تستطيع تعلم القيادة، القيادة شخصية وحكمة وهما شيئان لا يمكنك تعليمهما"، وأكد آخرون أن القيادة فن يمكن اكتسابه بالتعلم والممارسة والتمرين، يقول وارن بلاك:

" لم يولد أي إنسان كقائد، القيادة ليست مبرمجة في الجينات الوراثية ولا يوجد إنسان مركب داخليًا كقائد " ومثله بيتر دركر يقول:

" القيادة يجب أن تتعلمها وباستطاعتك ذلك".

والذي يتبين لنا أن القيادة تارة تكون فطرية وأخرى تكون مكتسبة.

فبعض الناس يرزقهم الله تعالى صفات قيادية فطرية.

كما قال النبي صلى الله عليه وسلم للأحنف بن قيس رضي الله عنه :

"إنك فيك خصلتين يحبهما الله: الحلم والأناة.

فقال الأحنف: يارسول الله: أنا تخلقت بهما أم الله جبلني عليهما؟

قال: بل الله جبلك عليهما.

فقال: الحمد لله الذي جبلني على خلقين يحبهما الله ورسوله".

ثالثا: صفات القائد الإداري :

قام كلا من داني كوكس (Danny Cox)وجون هوفر(John Hoover) بدراسة على مجموعة من القادة الإداريين في بعض المنظمات واستطاعوا من خلالها تلخيص صفات القادة إلى عشر صفات هي :

١. صقل المقاييس العليا للأخلاقيات الشخصية :

بحيث لا يستطيع القائد الفعَال أن يعيش أخلاقيات مزدوجة إحداها في حياته العامة (الشخصية) والأخرى في العمل، فالأخلاقيات الشخصية لابد أن تتطابق مع الأخلاقيات المهنية.

٢. النشاط العالي :

بحيث يترفع القائد عن توافه الأمور وينغمس في القضايا الجليلة في حال اكتشافه بأنها مهمة ومثيرة.

٣. الإنجاز:

فالقائد الفعَال تكون لديه القدرة على إنجاز الأولويات، غير أن هناك فرقا ما بين إعداد الأولويات وإنجازها.

٤. امتلاك الشجاعة :

فهناك فرق في الطريقة التي يتعامل بها الشخص الشجاع والشخص الخجول مع الحياة، فالشخص الجريء المقدام قد يلجأ إلى المشي على الحافة بهدف إنجاز الأعمال مع تحمله لكافة النتائج المترتبة على ذلك والمسؤولية الكاملة، في حين أن الشخص المسالم ذا الحركة البطيئة والثقيلة يعكف على المشي بحذر وعلى أطراف الأصابع بهدف الوصول إلى الموت بسلام .

٥. العمل بدافع الإبداع :

يتميز القادة الفعالون بدوافعهم الذاتية للإبداع والشعور بالضجر من الأشياء التي لا تجدي نفعا أما الأفراد الذين يتمتعون بالحماس والإقدام فلن يكون لديهم الصبر لانتظار رنين الهاتف من أجل البدء بالعمل، فالقائد الفعال هو شخص مبدع خلاّق يفضل أن يبدأ بطلب المغفرة على طلب الإذن .

٦. العمل الجاد بتفان والتزام :

فالقادة الفعالين يقوموا بإنجاز أعمالهم بتفان وعطاء كبير كما يكون لديهم التزام تجاه تلك الأعمال .

٧. تحديد الأهداف :

فجميع القادة الفعَالين الذين تم دراستهم يمتلكون صفة تحديد الأهداف الخاصة بهم والتي تعتبر ذات ضرورة قصوى لاتخاذ القرارات الصعبة .

٨.استمرار الحماس :

إن أغلب القادة يمتلكون حماسا ملهما، فهم تماما كالشعلة التي لا تنطفئ أبدا لتبقى متقدة على الدوام، فنمو القائد وتطوره يتطلب حماسا حقيقيا ملهما وإذا كان الفرد في حيرة حول الكيفية التي يمكن الحصول بها على ذلك الحماس فما عليه إذا إلا إعادة الصفات القيادية السابقة لوجود علاقة وثيقة متراصة بين تلك الصفات .

٩. امتلاك الحنكة :

فالقائد الفعَال هو ذلك الشخص الذي يمتلك مستوى رفيعا من الحنكة بحيث يتمكن من تنظيم المواقف الفوضوية، فهو لا يتجاوب مع المشاكل بل يستجيب لها.

١٠. مساعدة الآخرين على النمو :

فالقادة الحقيقيون لا يسعون للتطوير والنمو الذاتي فقط، وعندما يكون جو العمل سليما وصحيا وخاليا من التفا هات يتم حينها تبادل الأفكار بحرية مما يؤدي إلى التعاون، ومن خلال هذا

التعاون تصبح المنظمة والعاملون فيها جزءا متكاملا لا يتجزأ منتجين فريقا يتصدى لأقوى الفرق والمهام .

الصفات الشخصية والقيادية كما يلي :

الصفات الشخصية :

١. السمعة الطيبة والأمانة والأخلاق الحسنة .
٢. الهدوء والاتزان في معالجة الأمور والرزانة والتعقل عند اتخاذ القرارات .
٣. القوة البدنية والسلامة الصحية .
٤. المرونة وسعة الأفق .
٥. القدرة على ضبط النفس عند اللزوم .
٦. المظهر الحسن .
٧. احترام نفسه واحترام الغير .
٨. الإيجابية في العمل .
٩. القدرة على الابتكار وحسن التصرف .
١٠. أن تتسم علاقاته مع زملائه ورؤسائه ومرؤوسيه بالكمال والتعاون .

الصفات القيادية:

كالمهارات والقدرات الفنية والتي يمكن تنميتها بالتدريب وأهمها ما يلي :

١. الإلمام الكامل بالعلاقات الإنسانية وعلاقات العمل .
٢. الإلمام الكامل باللوائح والقوانين المنظمة للعمل .
٣. القدرة على اكتشاف الأخطاء وتقبل النقد البناء .
٤. القدرة على اتخاذ القرارات السريعة في المواقف العاجلة دون تردد .
٥. الثقة في النفس عن طريق الكفاءة العالية في تخصصه واكتساب ثقة الغير.

٦. الحزم وسرعة البت وتجنب الاندفاع والتهور .
٧. الديمقراطية في القيادة وتجنب الاستئثار بالرأي أو السلطة .
٨. القدرة على خلق الجو الطيب والملائم لحسن سير العمل .
٩. المواظبة والانتظام حتى يكون قدوة حسنة لمرؤوسيه .
١٠. سعة الصدر والقدرة على التصرف ومواجهة المواقف الصعبة .
١١. توخي العدالة في مواجهة مرؤوسيه .
١٢. تجنب الأنانية وحب الذات وإعطاء الفرصة لمرؤوسيه لإبراز مواهبهم وقدراتهم .

رابعا : اختيار القادة الإداريين واكتشافهم :

تفشل الكثير من المنظمات في الوصول إلى صورة محددة وواضحة عن المرشحين لمراكز قيادية بسبب الخلل في الإجراءات التي تتخذها لتقييم المرشحين لتلك المراكز، فغالبا ما يؤاخذ أشخاص واعدين جدا بخطأ واحد في حين يصل المحظوظون متوسطي الكفاءة إلى المراكز العالية.

فعملية اختيار القادة الإداريين غاية في الدقة وتتطلب عناية بالغة، لذلك فإنه يمكن أن تتم وفق القواعد التالية :

أولا:

تقدم رئاسات الأجهزة ترشيحها للأفراد الذين يتولون المناصب القيادية دون التقيد بقاعدة الأقدمية على أن تؤخذ في الاعتبار عند الترشيح القواعد والمعايير التالية :

١. توافر الصفات المطلوبة في القائد الإداري .
٢. الكفاءة في العمل والقدرة على الإنتاج .
٣. أن تكون التقارير التي كتبت عنه طوال مدة خدمته عالية التقدير وخالية من الانحرافات .

٤. أن يكون سلوكه خارج مجتمع الوظيفة سلوكا سليما .
٥. أن يكون مارس أعمال القيادة في المستوى الإشرافي الأول بنجاح .
٦. أن يكون الاختيار النهائي مبني على نتائج التدريب .
٧. توافر الصفات العامة والخاصة التي تلزم الوظيفة المرشح له .

ثانيا:

أن يكون الترشيح قبل التعيين في الوظيفة القيادية بفترة زمنية معقولة تتيح لجهات الاختصاص تحري الدقة اللازمة في إجراء عملية الاختيار .

ثالثا:

أن تعد من حين لأخر دورة تدريبية لإعداد المرشحين للمستوى القيادي المطلوب، ويتم تقييم المرشحين خلال ستة أشهر عن طريق :

١. التقارير عن المرشح في نهاية الدورة التدريبية .
٢. التقرير الفني عن أداء وإنتاج المرشح الذي تعده رئاسته الفنية نتيجة للتفتيش الفني في أدائه .
٣. التقرير عن الكفاءة الإدارية نتيجة للتفتيش الإداري بواسطة أجهزة الرقابة المختصة .
٤. التقرير عن النواحي السلوكية والعقائدية .

ويتم تجميع التقارير المطلوبة وترفع إلى الجهة صاحبة السلطة في التعيين لإصدار القرار اللازم .

ويتأثر اختيار القائد بمؤثرات قد تختلف بعض الشيء في جوهرها عن اختيار المدير ومن أهمها :

حجم المنظمة ونوعها :

فحجم المنظمة ونوعها يمكننا من خلق الظروف المواتية لصنع القائد ووجود جمع من الأتباع يساندونه .

١. موقع المنظمة:
فوجود المنظمة في منطقة مكتظة بالسكان له تأثير مخالف عن وجودها في منطقة نائية أو غير مكتظة بالسكان .

٢. نوع المشكلة التي تصنع الموقف الذي بدوره يصنع القائد:
فهل هي مشكلة عامة تتعلق بالأجور والحوافز أم مشكلة فنية تتعلق بالأجهزة والآلات والمعدات، وعلى سبيل المثال فإن مشكلة استخدام معدات مستهلكة وأسلحة وذخيرة فاسدة في حرب ١٩٤٨م ضد اليهود في فلسطين وما ترتب على ذلك من آثار خلفت مواقف وصنعت قيادات قامت بثورة يوليو سنة ١٩٥٢م .

٣. نوع العاملين ومدى إيمانهم بمشكلتهم:
أي مدى معرفتهم لأبعادها وقدرتهم على صنع القيادة بتأييدها والالتفاف من حولها وحمايتها من الضغوط التي تقع عليها والأذى الذي قد يتوقعها.

٤. المناخ المناسب لظهور القائد والقدرة على الاستمرار في الوقوف من حوله:
فالمناخ الديمقراطي يساعد على ظهور القيادات كما يعاونها على الحركة أما المناخ الاستبدادي الذي يعتمد على القهر وعلى البطش فلا يساعد على ظهور القيادات وممارستها لمهامها ولكنه قد يصنعها لتعمل طويلا في الخفاء .

٥. الوقت المناسب:
فكما أن المناخ يؤثر في صنع القيادات وظهورها فإن الوقت المناسب يكون له تأثير بالغ على ذلك أيضا .

٦. مقدار الوقت المتاح:
يؤثر هو الآخر في صنع القيادات وظهورها، ففي المنظمات الحديثة قد لا تتاح الفرصة لصنع القيادات (بينما قد يحتاج ذلك لتلك المنظمة في الأجل الطويل) .

رابعاً : الأخطاء الرئيسية في عملية التقييم :

قد لا ينتج معلومات دقيقة ومتكاملة عن عملية التقييم في العديد من المنظمات مما يجعل كبار المديرين عرضة للكثير من الأخطاء عند تقييمهم للمرشحين، ومن تلك الأخطاء الرئيسية النزعة إلى المبالغة في تقدير أهمية بعض الصفات والخصائص مثل :

- المهارة في العمل كعضو في فريق:

يفضل كبار المديرين الأشخاص الذين يديرون إداراتهم أو أقسامهم بسلاسة وبدون مشاكل مع العاملين ومثل هؤلاء الأشخاص عادة ما يصعدون السلالم الوظيفية بسرعة بسبب هذه الخاصية، لأن كبار المديرين لا يريدون أن يضيعوا وقتهم في حل المشاكل والحفاظ على الوئام بين مديري الإدارات والأقسام وموظفيهم، إلا أن مثل هؤلاء الأشخاص لا يمكن أن يصبحوا قادة مميزين، لأن القادة المميزين ليسوا عادة لاعبين ضمن فريق بل ربما يفضلون أن يعمل الآخرون كفريق في حين أنهم يرددون الشعارات المؤيدة للفرق، ولكن عندما يتطلب الأمر اتخاذ قرار حاسم فإنهم يدركون أنهم ليسوا في حاجة ماسة إلى الاستماع الكامل إلى الآخرين قبل القيام بخطوتهم، فهم مستقلون في تفكيرهم ولا يمانعون في اتخاذ القرارات بأنفسهم وهي قرارات تجعلهم في عزلة عن المجموعة .

١. التدريب الشخصي :

من الاعتقادات الخاطئة والشائعة أن القادة يمكن أن يطوروا الآخرين عن طريق التدريب الشخصي والمباشر لهم، إلا أن الكثير من القادة المتميزين يفضلون اختيار مرشحين أقوياء ومتمكنين ومن ثم إعطائهم صلاحيات كافية ومنحهم الفرص لتطوير أنفسهم من خلال تجاربهم والاستفادة من أخطائهم .

٢. البراعة في الأعمال التشغيلية :

كثير من كبار المديرين يبالغون في تقدير قيمة المديرين الجيدين في أداء الأعمال التشغيلية وفي حل المشكلات لأنهم يسهلون وييسرون عليهم العمل، وعلى الرغم من أن مثل هؤلاء قد يكونون في وضع جيد في منظماتهم، إلا أنهم غالبا لا يكونون قادة فعالين، حيث يعتمد هؤلاء المديرون الفنيون والمختصون بشكل رئيس على الأنظمة والسياسات والإجراءات فيكون هناك جمود تام، لذا فإنهم يعتقدون أنه على كل شخص أن يعمل بنفس الأسلوب والطريقة، فهؤلاء يمكن أن ينجحوا في منظماتهم وأن يصلوا إلى أرفع المراكز، لكن هذا الأمر قد يؤدي إلى اغتراب وانعزال الآخرين في المنظمة والحد من إبداعهم .

٣. الخطابة الفعالة :

إن كبار المديرين يبالغون في أهمية كيفية الظهور أمام الناس، وبشكل خاص يركزون على مهارات الإلقاء ومع أن هذه المهارات مهمة إلا أنه يمكن أن تطور بالتدريب المكثف .

٤. الطموح الواضح :

يتسبب الانطباع المتعلق بعدم وجود طموح واضح في فقد الكثير من الناس للترقيات المستحقة، ولسوء الحظ فإن كبار المديرين يغفلون عن أن طموح الشخص قد لا يكون معبرا عنه .

٥. التشابه والانسجام :

كثير من كبار المديرين يفضلون الأشخاص الذين لديهم خلفيات وتجارب وصفات تشبههم، وفي بعض الأحيان فإن المرشحين الواعدين يتم تجاهلهم بسبب الاختلاف في العرق أو الجنس أو الخلفية الاجتماعية أو الاقتصادية أو الثقافية أو الأكاديمية أو الجغرافية أو بسبب أنهم لم يتولوا مناصب في شركات متشابهة .

المهام الأساسية للقائد المدير:

لا شك أن القيادة لا تأتي بالتنصيب أو الاعتبارات الخاصة ولا تأتي بالمال أيضاً، بل هي قدرات خاصة ومواهب يعتمد عليها القائد وتضفي عليها التجارب وقوة التفكير وسعة الأفق ورحابة الصدر مهارات رائعة تجعله يمسك بزمام الأمور بثقة واقتدار بل لابد أن يتولى القائد مهاماً أساسية في المنظمة التي يديرها حتى يصلح أن يكون في هذا المقام، **وتقسم مهام القائد في الغالب إلى قسمين :**

مهام رسمية تنظيمية :

وتتلخص المهام الرسمية في مراعاة تنفيذ مبادئ التنظيم الإداري في المنظمة لكي تسير الأمور بانضباط وجدية، وأبرز هذه المهام ما يلي :

١. التخطيط :

أي رسم السياسات ووضع الإستراتيجيات وتحديد الأهداف البعيدة والقريبة، ووضع الخطط الموصلة إليها، وتحديد الموارد والإمكانات المادية والبشرية في ذلك كله. ولكي يتمكن القائد من إنجاز مهامه بشكل فاعل وناجح عليه أن يقوم بتوضيح أهداف المنظمة للعاملين معه، والاستماع إلى آرائهم حول القضايا، والتعرف إلى أهدافهم الشخصية، وليس الحصول على تعهداتهم والتزاماتهم بالمشاركة في إنجاز الأدوار والخطط فقط، فالقيادة الناجحة والفاعلة تقوم على القناعات الشخصية للأفراد وتحظى بالتعاطف والتعاون بإرادة ورضا.

وهذا لا يتحقق في الغالب إلا إذا شعر الأفراد أن في إنجاز خطط المنظمة وتحقيق أهدافها تحقيقا ًلأهدافهم وطموحاتهم أيضاً، ولو تلك الطموحات الذاتية التي يجب أن يشعر فيها الكثير من الأفراد بالاحترام والتقدير والاعتناء برأيهم والاهتمام بدورهم .

٢. التنظيم :

أي تقسيم العمل وتوزيع المسؤوليات والوظائف بين الأفراد وتوزيع العاملين عليها حسب الكفاءات والخبرات والقدرات والطموحات. ولا يكون التوزيع ناجحاً إلا إذا وضع الرجل المناسب في مكانه المناسب، وهذا ما يفرض عليه أن يراعي الخبرة والتخصص والقدرة والفاعلية في الأفراد، ولعلّ أنجح أسلوب وأبقى لضمان التنظيم الأقوى هو التوزيع على أساس اللجان أو الهيئات والجماعات المستقلة التي تحظى بصلاحية التفكير والتخطيط في مهامها حسب نظام شورى مفتوح، ويبقى للمدير دور الاستشارة لأنه في هذا يضمن تفرغاً كبيراً للإدارة الأهم ويضمن للأفراد طموحاتهم واحترام آرائهم، فهذا الأسلوب يؤدي دوراً كبيراً في دفع العاملين إلى المشاركة في العمل بحماس وقناعة ويضمن التزامهم في تحقيق الأهداف وبهذا يكفي نفسه المزيد من الرقابة والقلق من التسيب والانفلات .

٣.التنسيق بين أطراف العمل وأجنحته وتوجيه الجميع للمسير باتجاه هدف المنظمة الأول والحث على الأداء بأعلى مستوى من الكفاءة والفاعلية :

وهنا لابد للمدير من العمل على تذليل العقبات التي تقف أمام التنسيق وتمنع من تحققه أو تعرقل نجاحه من النزاعات الشخصية بين الأفراد أو عدم قناعة البعض الآخر المؤمن بالفردية أو الذي يصعب عليه تجاوزها للقبول بالجماعية والتنسيق، وغير ذلك من الموانع والمعرقلات التي تواجه التنسيق والتعاون، وهذا ما يتطلب منه الاتصال الدائم مع العاملين وشرح أهداف المنظمة لهم وتذكيرهم بها باستمرار لشحذ هممهم وتحفيزهم للتعاون، وبعبارة مختصرة عليه أن يعمل دائماً لخلق روح الفريق المتكامل والمتعامل المتحد الأهداف والطموحات .

٤. تشكيل شبكة من الاتصالات العمودية والأفقية :

وذلك لنقل المعلومات والأفكار والقرارات والإطلاع على مجريات الأمور وتذليل الصعوبات أو معرفتها ليكون الجميع في أجواء العمل وتفهم حاجاته ومتطلباته .

٥. المتابعة والإشراف :

فنجاح واستمرار الكثير من الأعمال يعود على مهمة المتابعة التي يقوم بها المدير مباشرة أو بوساطة المهام والخطط، كما تعد المتابعة المستمرة وسيلة للثواب والعقاب وأداة للإصلاح والتقويم والتطوير، وأيضاً تعد مهمة كبيرة لاكتشاف الطاقات الكبيرة من تلك الخاملة، لتحفيز الخامل وترقية الكفء المتحمس إلى غير ذلك من فوائد جمة، فمهمة المتابعة المتواصلة من المدير تعد من أكثر المهام تأثيراً على الإنجاز وتحقيقاً للنجاحات .

مهام غير رسمية :

تعتمد بشكل كبير على شخصيته وآفاقه وأسلوبه الشخصي في التعامل مع الآخرين، إلا أن لها الدور الكبير في تحقيق أهداف المنظمة وتطوير العاملين وتماسكهم، ومن هذه المهام :

١. الاهتمام بالجماعات غير الرسمية :

وهي عبارة عن جماعات تتكون بشكل طبيعي، وفي كل جماعة مصالح مشتركة تجمعهم بشكل اختياري أو مخطط فيعملون على فرض سياسة تخدم أهدافهم بعيداً عن شكل الإدارة الرسمي كجماعات الاختصاص العلمي والانتماء الإقليمي أو الديني أو غير ذلك وهنا يتوجب على القائد الاهتمام بهذه الجماعات وإقامة اتصالات جيدة معهم وذلك بهدف الاقتراب منهم والتعرف على مشكلاتهم وأفكارهم من الداخل لتذليل الصعوبات وتحقيق ما يمكن تحقيقه بما لا يضر بمصالح المنظمة بل يصب في خدمتها .

٢. الاتصال مع الجماعات المختلفة في المنظمة :

بحيث يكسر الحاجز بين الطابع الرسمي الذي يفرضه العمل وغير الرسمي الذي يفرضه الشعور أو الطموح أو المصلحة المشتركة مما يجعل المدير متفهماً لمطالبهم، وبذلك يحتويهم نفسياً وفكرياً ويبعد عنهم المضايقات كما يقرب وجهات النظر معهم من خلال شرح رؤيته بلا نقل من الغير، كما يمنع من الحدس والتحليلات البعيدة عن الواقع فيحول دون الانقسامات والاضطرابات التي قد تحدث جراء هذا الخلاف وبهذا يكون قد ضمن الوحدة والتفاهم وتحقيق النجاح للجميع .

٣. المشاركة :

وقد بات أنموذج الإدارة التشاركية حقيقة مفروضة على واقع المنظمات إذا أرادت الانتصار في المجالات المختلفة، وتتمثل القيادة التشاركية في إقامة العلاقات الإنسانية الطيبة بين القائد والعاملين معه واحتوائهم عاطفياً وتحسسهم بأهميتهم وموقعهم من قلب القائد ورعايته فيجعلهم دائماً في ظله وكنفه ينعمون بالراحة والطمأنينة والثقة به، وبهذا يمنع من وجود أفراد يسبحون خارج فضاء المنظمة وإن وجد منهم فإن أسلوبه الحكيم هذا من شأنه أن يحتويهم ويرجعهم إلى الأجواء .

٤. مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية وبحث مشكلات العمل ومعالجتها ووضع الحلول الناجحة لها بروح جماعية متوحدة :

فمن الخطأ أن يتصور بعض المدراء أن مشاركة المدير للعاملين معه في الرأي والقرار يقلل من شأن المدير القائد أو ينزل من مستواه،بل الروح الجماعية المتفتحة ترفع من شأن المدير وتعطيه قوة فوق قوته وتضفي عليه احتراما وتقديراً قد لا يحصل عليه إلا بهذا الأسلوب كما تعد من أبرز عوامل نجاحه في القيادة وتأثيره على الأفراد وحفظ تماسك المنظمة وتحقيق أهدافها .

٥. درجة الرعاية التي يبديها المدير تجاه القيم والمثل الإنسانية والأخلاقية في التعامل :

كقيمة الوفاء والستر على النواقص والعثرات والعفو والصفح والسماحة والكرم وغيرها من صفات إنسانية نبيلة تجعله قدوة وأسوة يحتذي بها الجميع، فيسعى لتقمص شخصيتها وبذلك يحول المدير منظمته إلى مدرسة للتربية والتهذيب والتعليم وهي تمارس أدوارها اليومية في العمل .

٦. مهارة تبصر الأهداف العامة للمنظمة وربطها بأهداف المجتمع ومعالجة المشكلات الإدارية في إطار الأعراف العامة :

وهذا يتطلب منه معرفة جيدة بالسياسة العامة للدولة، وتفهم كافي للاتجاهات السياسية وتبصرها والقدرة على التعامل معها بحكمة، ليكون أقدر على التوفيق بين الضغوط العامة واتجاهات المجتمع والدولة وبين نشاط المنظمة، مع إعطاء الأهمية للصالح العام .

٧. المهارة في تنظيم الوقت وإدارته :

وذلك من خلال تحديد المهمات المطلوب إنجازها وتحديد الأولويات وتتابعها ألإنجازي على مراحل الزمن، وتلافي الأوقات المهدورة .

النظريات القيادية :

هناك العديد من النظريات التي تناولت القيادة من جوانبها المتعددة، ومن هذه النظريات :

أولا : نظريات التأثير على المرؤوسين :

وتتعلق بالأسباب أو الأساليب التي تمكن القادة من التأثير على مرؤوسيه، بغض النظر عن فعاليته كقائد،وهي من أوائل النظريات القيادية ومنها:

١. السمات القيادية :

وهي صفات شخصية يمتلكها القائد،مثل: القوة الجسدية والذكاء وقوة الشخصية،مما يجعل المرؤوسين يقبلوا به كقائد ويتأثروا به .

٢. القدوة :

حيث يقوم المرؤوسون بتقليد قائدهم الذي يعتبرونه نموذجا لتصرفهم، وعندما لا يكون تصرف القائد قدوة، فإنه يرسخ عدم الثقة في نفوس مرؤوسيه.

٣. الحزم والإصرار:

يستجيب المرؤوسين لقائدهم نتيجة حزمه في طلبه وإصراره عليه، ويكون هذا القائد عادة صريحا وواضحا في طلبه .

٤. التبرير المنطقي :

القائد هنا يحمل أتباعه على الأداء المطلوب عن طريق تبريره وتسويغه لهم.

٥. التودد للمرؤوسين والثناء عليهم :

بعد ذلك يطلب منهم ما يراد أداؤه، وهذا أسلوب يتبعه كل قائد لا يثق بنفسه .

ثانيا : نظريات سلوك القائد وقدراته :

تطورت هذه النظريات عن سابقاتها، حيث يقول أصحابها ليس المهم حمل المرؤوسين على أداء المهمة فحسب، وإنما المهم هو فعالية هذا الأداء ومن هذه النظريات :

١. القائد السلطوي :

هو القائد الذي لديه تصميم على استخدام سلطته للتأثير على تفكير وسلوك مرؤوسيه، وأن يظهر دائما أمامهم بمظهر القوة .

٢. القائد الميال للإنجاز:

بحيث يميل القائد للإنجاز والشروع بمشاريع جديدة يتم إنجازها تحت بصره.

٣.القدرة على حل المشاكل :

فالقائد الفعال هو القائد القادر على حل المشاكل، ومثل هذا القائد يكون ذكيا وقادرا على وضع الخطط والإستراتيجيات وصنع القرارات الفعالة.

٤. القدرة على المبادرة :

فالقائد الفعَال هو القائد القادر على الشروع بأعمال جديدة من تلقاء نفسه، ويعتبر هذا القائد ممن يثقون بأنفسهم ولديهم القدرة على المبادرة باكتشاف المشاكل والثغَرات .

٥. القدرة الفنية :

بالإضافة إلى القدرات الإدارية يعتبر القائد الذي يمتلك قدرات فنية في العمل الذي يديره أكثر صلة بمرؤوسيه ممن لا يمتلك مثل هذه القدرات الفنية،وبذلك يكون هذا القائد أكثر كفاءة وأكثر فعالية .

٦. دعم المرؤوسين :

فالمدير الذي يشجع مرؤوسيه ويثني عليهم يمدحهم بشكل يساعد على رفع معنوياتهم ودفعهم لمزيد من العطاء،يكون أكثر فعالية من غيره وقد يدفع لمزيد من الأداء عن طريق رفع معايير الأداء .

٧. التغذية الراجعة :

وهي خاصية مهمة لابد من توافرها لدى القائد ليكون فعالا،بحيث تمكن المرؤوسين من معرفة موقعهم وبعدهم عن الأهداف التي يسعون لتحقيقها،كما أنها تمكنهم من معرفة أداءهم الفعَال وفي ذلك تعزيز إيجابيتهم.

ثالثا : نظريات النمط القيادي :

وتصف هذه النظريات نمط القائد الذي ينشأ عن مجموعة توجهات القائد وبناءا على هذه النظريات فإنه يمكن أن نتنبأ بسلوك القائد مع مرؤوسيه بمجرد أن نعرف نمطه القيادي والذي قد يكون فعَالا أو غير فعال، ومن هذه النظريات :

١. أنماط استخدام السلطة :

أي مدى استئثار القائد بعملية صنع القرار، وهناك العديد من النماذج التي وضحت هذه الأنماط ومنها :

أ-نموذج وايت وليبيت: ومن هذه الأنماط :

- **السلطوي** (الأوتوقراطي): حيث يحاول القائد أن يستأثر بأكبر قدر من السلطة وعلى المرؤوسين الإطاعة والاستجابة .
- **النمط المشارك**: وهو النمط الفعَال في هذا النموذج حيث يشترك المرؤوسين بصنع القرار، ومن صور هذا النمط ما يسمى (الإدارة بالتجوال)، حيث يقوم القائد بجمع المعلومات من المرؤوسين أثناء الجولات التي يقوم بها على أقسام المنظمة، ويتخذ في **هذا النمط قراره بأسلوبين هما** :

- **القرار بالإجماع**: بحيث يشجع القائد النقاش حول الموضوع،وبعد ذلك يتخذ القرار الذي يحظى بموافقة جميع الأطراف المعنية .
- **القرار الديمقراطي**: القرار هنا لا يتطلب الإجماع وإنما تلزم موافقة الأغلبية عليه .
- **النمط المتسيب**: وفيه يخوَل سلطة صنع القرار للمجموعة ويكتفي بإعطاء إرشادات وتوجيهات وبعد ذلك يتدخل عندما يطلب منه فقط.

ب-نموذج تننبوم وشمت:

ويسمى (نظرية الخط المستمر في القيادة)، ويشتمل على سبعة أنماط قيادية هي :

- يتخذ القرار بشكل أوامر على المرؤوسين تنفيذها .
- يتخذ القرار لوحده ويبرره للمرؤوسين.

- يحاور المرؤوسين بشأن القرار ولا يلتزم بتنفيذ اقتراحاتهم.
- يستشير المرؤوسين بشأن القرار وقد ينفذ بعض مقترحاتهم.
- تتم مناقشة القرار بجو ديمقراطي ويتخذ القرار بناءا على رأي الأغلبية.
- يصدر توجيهات بشأن القرار للمرؤوسين ويتركهم يتخذون القرار بأنفسهم.
- يعطي الحرية الكاملة للمرؤوسين بشأن اتخاذ القرار حيث يتخذون القرار بأنفسهم.

جـ - نموذج ليكرت: حيث قسم القيادة إلى أربع فئات هي :

- المتسلط الاستغلالي:

يتخذ القرار ويلزم المرؤوسين بتنفيذه.

- المتسلط النفعي:

يحاور المرؤوسين بموضوع القرار ثم يتخذه بنفسه.

- الاستشاري:

يستشير مرؤوسيه بأمور القرار ويسمح بمشاركتهم في بعض جوانب القرار.

- الجماعي/المشارك:

تتم مشاركة المرؤوسين في صنع القرار الذي يتخذ بالأغلبية، وقد دعا ليكرت لاستخدام هذا الأسلوب القيادي لاعتقاده بفعاليته، وذلك لأن الإدارة الوسطى همزة الوصل بين الإدارتين العليا والدنيا في مجال صنع القرار.

٢. أنماط تعتمد على افتراضات القائد : ومنها :-

أ- نموذج مكريجور:

نظرية (x): يفترض القائد فيها أن العامل لا يرغب في العمل ويتهرب منه ولذلك يجب إجباره عليه، ويجب توجيهه ومراقبته ومعاقبته إذا خالف التعليمات.

نظرية (y): يفترض القائد فيها أن المرؤوس لا يكره العمل إلا بسبب عوامل خارجية، ويتمتع المرؤوس برقابة ذاتية ويمكن توجيهه بأساليب غير الرقابة والتهديد،وتحفيزه بأساليب كثيرة مثل: التفويض وزيادة حريته،الإثراء الوظيفي،التوسع الوظيفي،المشاركة في صنع القرار،ويفترض في الفرد أنه قادر على الإبداع.

ب - نموذج أوشي (نظرية Z) :

ويفترض (أوشي) أن الفرد الأمريكي يختلف في ثقافته عن الفرد الياباني، وحتى يتم الاستفادة من الأساليب القيادية اليابانية حاول (أوشي) تعديل هذه الأساليب لتناسب الثقافة الأمريكية، فعلى سبيل المثال الممارسات اليابانية التالية: القرار بالإجماع، أسلوب جمع المعلومات من أسفل لأعلى، المسؤولية الاجتماعية، التنظيم غير الرسمي يجب أن تمارس في المؤسسات الأمريكية على الشكل التالي: القرار بالأغلبية، حرية انسياب المعلومات ويغلب عليها من أعلى لأسفل، المسؤولية الجماعية والفردية معا، التنظيم الرسمي والبيروقراطي مصحوبا بشبكة من العلاقات غير الرسمية ومحاولة ترسيخ الثقة والاحترام المتبادل .

٣. أنماط تعتمد على اهتمامات القائد بالإنتاج والأفراد معا: كنموذج بليك وموتون .

رابعا : النظريات الموقفية في القيادة :

يقول أصحاب هذه النظريات ومؤيدوها بأن الفعالية القيادية لا يمكن أن تعزى لنمط قيادي محدد،فالموقف الذي يتواجد فيه القائد هو الذي يحدد فعالية القائد. ومن هذه النظريات :

١. نموذج فيدلر: في هذا النموذج لابد من قياس أمرين هما :

الأمر الأول :

وصف القائد لمرؤوسه الأقل تفضيلا عنده، فقد يصفه القائد بأنه جيد وعندها نقول أن القائد يهتم بالمرؤوسين، وإن وصفه بأنه غير جيد نقول إن القائد يركز على المهام، وقد يهتم بهما بشكل متوسط (وقد شكك الباحثين بصدق هذا المقياس).

الأمر الثاني :

الموقف القيادي ويقاس من خلال الأبعاد الثلاثة التالية مرتبة حسب أهميتها :

- علاقة القائد بمرؤوسيه: جيدة(ج) أو سيئة(س)
- هيكلة المهام: قد تكون مهيكلة (م) أو غير مهيكلة(غ)
- قوة القائد: قد يكون قويا(ق) أو ضعيفا (ض)

وينشأ من هذه الأبعاد ثمانية مواقف قيادية تحدد درجة سلطة القائد ففي أحد المواقف (س، غ، ص) تكون سلطة القائد قليلة ويلزمه التركيز على المهام، وفي المواقف الأربعة التالية: (س، غ، ق)، (س، م، ض)، (س، م، ق)، (ج، غ، ض) تكون سلطة القائد معتدلة ويلزمها قائد يهتم بالعلاقات الإنسانية .

وفي المواقف الثلاثة الباقية :

(ج، غ، ق)، (ج، م، ض)، (ج، م، ق) تكون سلطة القائد قوية، ويلزمها قائد يركز على المهام والعلاقات الإنسانية .

٢. نموذج هاوس وإيفا نس :

أطلقا عليه (المسار والهدف)،وبينا أن المهمة الأساسية للقائد هي توضيح الأهداف للمرؤوسين ومساعدتهم لتحقيقها بأفضل الطرق بالاعتماد على نظرية **التوقع ونظريات الحفز أما العوامل الظرفية في هذا النموذج فهي :**

- **بيئة العمل**: المهمة، نظام المكافآت، و العلاقة بالزملاء.
- **صفات العاملين**: حاجاتهم،الثقة بالنفس وقدراتهم.
- **أما الأساليب القيادية** التي يمكن للقائد استخدامها في ظل هذه الظروف فهي:

المساند:

يهتم بحاجات المرؤوسين وراحتهم ويخلق جو عمل مريح لهم.

المشارك:

يعطي المرؤوسين المجال للمشاركة في صنع القرار.

الإجرائي:

يزود المرؤوسين بالإجراءات والتعليمات والتوقعات بشكل واضح.

ألإنجازي أو التحدي:

يضع للمرؤوسين أهدافا تتحدى قدراتهم وتساعد على تطوير أدائهم وتشعرهم بثقة قائدهم بهم.

٣. نموذج فروم وياتون :

أطلقا عليه (مخطط عملية صنع القرار) وبينا فيه خمسة أساليب لصنع القرار تعتمد على الوضع الذي يمكن تحديده من خلال الإجابة على سبعة أسئلة (بنعم أولا)، وتتعلق هذه الأسئلة: بنوعية المشكلة، كفاية المعلومات، هيكلة المشكلة، أهمية قبول القرار من قبل المرؤوسين، مدى قبولهم للقرار الذي يصنعه القائد بنفسه، مدى مشاركة المرؤوسين في تحقيق أهداف المنظمة عند حل هذه المشكلة واحتمال أن يتسبب الحل الأمثل بنزاعات بين المرؤوسين.

أما الأساليب الخمسة لصنع القرار فهي:

- يصنع القرار بمفرده.
- يصنع القرار بمفرده بعد الحصول على المعلومات من المرؤوسين.
- يصنع القرار بمفرده بعد أن يسمع وجهات نظر العاملين فرادى.
- يصنع القرار بمفرده بعد أن يسمع وجهات نظر العاملين كمجموعة.

- يصنع القرار بشكل جماعي مشارك.

٤. نظرية الشبكة الإدارية (The managerial Grid Theory)

استطاع روبرت بلاك وجين موتون في عام ١٩٦٤م تصنيف السلوك القيادي في خمس مجموعات أساسية، وتعكس هذه النظرية درجة اهتمام القادة في كل منها ببعدين أساسين هما:

١. درجة الاهتمام بالإنتاج (المهمة) .

٢. درجة الاهتمام بالأفراد (العلاقات).

ومن هذه الأنماط القيادية :

١. النمط (١/١) الإدارة السلبية المتساهلة .

: (Impoverished Management)

إن هذا النمط من القادة الإداريين يولون اهتماما ضئيلا جدا للأفراد والإنتاج على حد سواء وبالتالي فالنتيجة المتوقعة لمثل أولئك القادة يعدم تحقيقهم لأي أهداف إنتاجية وعدم تحقيق أي درجة معقولة من الرضا الوظيفي بين العاملين في وحداتهم التنظيمية وينعكس ذلك بطبيعة الحال على علاقات العمل حيث تسودها الصراعات والخلافات المستمرة .

٢. النمط (١/٩) الإدارة العلمية (السلطوية) .

: (Scientific Management)

يعبر هذا النمط عن اهتمام كبير بالإنتاج وبتحقيق النتائج العالية حتى ولو تم ذلك على حساب العاملين حيث يقل الاهتمام بهم إلى درجة كبيرة (١)، ويعكس هذا النمط الإداري المبادئ التي نادي بها فردريك تايلور في نظريته (الإدارة العلمية)، ويؤمن القادة الإداريين بوجوب استخدام السلطة مع المرؤوسين لإنجاز العمل أهمية فرض أساليب الرقابة الدقيقة على أعمالهم،ودائما ما يضعون تحقيق النتائج وكأنه الهدف الوحيد الذي يسعون إليه حتى ولو تم ذلك على حساب العاملين ومشاعرهم .

٣. الـــنمط (٩/١) الإدارة الاجتماعيـــة (Social Club Management) :

يعكس هذا النمط الإداري اهتماما كبيرا بالعنصر الإنساني ويتم ذلك أحيانا على حساب تحقيقهم للأهداف الإنتاجية المطالبين بتحقيقها، وكثيرا ما يتمادى هؤلاء القادة في تقدير أهمية مراعاة العلاقات الإنسانية فيسعون بشتى الطرق للقضاء على أي مظاهر قد تنتج عنها خلافات بين العاملين حتى ولو كان ذلك على حساب الإنتاج.

٤. النمط (٥/٥) الإدارة المتأرجحة (Pendulum Management) :

يشبه هذا النمط الإداري ببندول الساعة الذي يستمر في التأرجح بين طرفي المدى الذي يتحرك فيه ولا يثبت عند وضع معين، ففي بعض المواقف يلجأ القادة المنتمون لهذا النمط إلى أسلوب(٩/١) وذلك عندما يشعرون باحتمال مواجهتهم للمتاعب من جانب العاملين، ولكن إذا هدأت حالة العمال قد يلجأون إلى النمط (١/٩) فيضغطون على العاملين من أجل الإنتاج، وكثيرا ما يؤمن هؤلاء القادة بأسلوب منتصف الطريق .

٥. النمط (٩/٩) الإدارة الجماعية (إدارة الفريق) (Team Management) :

إن القادة الذين ينتمون إلى هذا النمط الإداري يولون عناية فائقة واهتماما كبيرا لكل من بعدي الإنتاج والعاملين، فمثلا هؤلاء القادة يؤمنون بأن العمل الجماعي يعبر عن الركيزة الأساسية اللازمة لتحقيق الأهداف الإنتاجية الطموحة، وينبني ذلك على إيمان عميق بأهمية العنصر البشري وإشباع الحاجات الإنسانية لدى هؤلاء القادة وبالتالي يحققون مفاهيم المشاركة الفعالة للمرؤوسين في تحديد الأهداف واختيار أساليب التنفيذ والمتابعة اللازمة للأهداف المطلوب تحقيقها .

وبمثـل هـذا الأسـلوب القيـادي تسـود الجماعـة روح الفريـق ومفـاهيم التعـاون الخلاقـة وتسـود علاقـات الإخـاء والـود بـين القائـد والمرؤوسين، وبين المرؤوسين وبعضهم البعض .

فـي نهايـة الثمانينيـات قـام كـلا مـن بليـك ومكـانزي بتطـوير نظرية الشبكة الإدارية، وأضافا نمطان مركَبان هما :

٦. الإدارة الأبوية(٩+٩) :

يتكون هذا النمط من مزيج من النمطين (إدارة النـادي، الإدارة السـلطوية)، ويرمـز لـه (٩+٩) باسـتخدام إشـارة (+) لتمييـزه عـن إدارة الفريق(٩/٩)، وفيه يستخدم القائد الجانب اللين مـن (٩/١) مـع الجانـب القاسـي مـن (١/٩) معـا، فتجمـع بـين نقيضـين همـا الاهتمـام بالإنتاج على حساب الأفراد والاهتمام بالأفراد على حسـاب الإنتـاج، فالقائد هنا كالأب الذي يعطف على أولاده ولكنه صارما معهم بحيث يأمرهم ويطلب منهم الإذعان، فهو يعتبرهم أقل منـه معرفـة وإدراكـا للأمور .

٧. الإدارة المتقلبة :

تتكون هذه الإدارة من مزيج من الأنمـاط الستة السـابقة، حيث يستخدم القائد أحد الأنمـاط الستة أو مـزيج منهـا، ممـا ينـاسب طبيعـة المرؤوسين ويساعد القائد في الحصول على المنفعة الشخصـية التـي ربما يهدف إليهـا، ويمكن لهذا القائد أن يهدد المـرؤوس أو يقدم لـه منفعة شخصية بالمقابل أو يستغله ويضلله .

الفصل الرابع
المهام الأساسية للقائد

١ – المهام الأساسية للقائد .

أ – المهام الرسمية.

ب – المهام غير الرسمية.

٢ – كيفية اختيار القادة الإداريين.

٣ – الأخطاء التي يقع فيها بعض المدراء.

٤ – أفضل الأساليب الإدارية والقيادة .

٥ – صفات القائد الإداري .

٦ – كيفية تنمية الصفات القيادية لدى المدير.

٧ – دور القيادة التربوية في ضوء علم النفس .

٨ – مبادئ القيادة .

المهام الأساسية للقائد

١ـ المهام الأساسية للقائد .

إن القيادة لا تأتى بالتنصيب أو الاعتبارات الخاصة ولا تأتي بالمال . ولكنها قدرات خاصة ومواهب يعتمد عليها القائد وتضفى عليها التجارب وكذلك قوة التفكير وسعة الأفق ورحابه الصدر مهارات رائعة تجعله يمسك بزمام الأمور بثقة واقتدار بل لابد أن يتولى القائد مهاما أساسية في المنظمة التي يديرها حتى يصلح أن يكون في هذا المقام وتقسم مهام القائد في الغالب إلى قسمين :

أ-المهام الرسمية :

وتتخلص المهام الرسمية في مراعاة تنفيذ مبادئ التنظيم الإداري في المنظمة لكي تسير الأمور بانضباط وجدية وابرز هذه المهام ما يلي :-

- **التخطيط :**

أي رسم السياسات ووضع الاستراتيجيات وتحديد الأهداف البعيدة القريبة ، ووضع الخطط الموصلة إليها وتحديد الموارد والإمكانات المادية والبشرية في ذلك كله . ولكي يتمكن القائد من انجاز مهامه بشكل فاعل وناجح عليه أن يقوم بتوضيح أهداف المنظمة للعاملين معه ، والاستماع إلى آرائهم حول القضايا والتعرف على أهدافهم الشخصية ، وليس الحصول على تعهداتهم والتزاماتهم لا لمشاركة في انجاز الأدوار والخطط فقط ، فالقيادة الناجحة والفاعلة تقوم على القناعات الشخصية للأفراد وتحظى بالتعاطف والتعاون بإرادة ورضا وهذا لا يتحقق في الغالب إلا إذا شعر الأفراد أن في انجاز خطط المنظمة وتحقيق أهدافها تحقيقا لأهدافها وطموحاتهم أيضا ، ولو تلك الطموحات الذاتية التي يجب أن يشعر فيها الكثير من الأفراد بالاحترام والتقدير والاعتناء برأيهم والاهتمام بدورهم .

التنظيم :

أي تقسيم العمل وتوزيع المسؤوليات والوظائف بين الأفراد وتوزيع العاملين عليها حسب الكفاءات والخبرات والقدرات والطموحات ولا يكون التوزيع ناجحا إلا إذا وضع الرجل المناسب في مكانه المناسب وهذا ما يفرض عليه أن يراعي الخبرة والتخصص والقدرة والفاعلية في الأفراد ، ولعل أنجح أسلوب لضمان التنظيم الأقوى هو التوزيع على أساس اللجان أو الهيئات والجمعيات المستقلة التي تحظى بصلاحية التفكير والتخطيط في مهامها حسب نظام شورى مفتوح ، ويبقى للمدير دور الاستشارة لأنه في هذا يضمن تفريغا كبيرا للإدارة الأهم ويضمن للأفراد طموحاتهم وإقدام آرائهم فهذا الأسلوب يؤدى دورا كبيرا في دفع العاملين إلى المشاركة في العمل بحماس وقناعة ويضمن التزامهم في تحقيق الأهداف وبهذا يكفى نفسه المزيد من الرقابة والقلق من التسيب والانفلات .

- **التنسيق :**

يكون بين أطراف العمل وأجنحته وتوجيه الجميع للمسايرة باتجاه هدف المنظمة والحث على الأداء بأعلى مستوى من الكفاءة والفاعلية وهنا لابد للمدير من العمل على تذليل العقبات التي تقف أمام التنسيق وتمنع من تحقيقه أو تعرقل نجاحه من النزعات الشخصية بين الأفراد أو عدم قناعة البعض الآخر المؤمن بالفردية أو الذي يصعب عليه تجاوزها للقبول بالجماعية والتنسيق وغير ذلك من الموانع والمعرقلات التي تواجه التنسيق والتعاون ، وهذا ما يتطلب منه الاتصال الدائم مع العاملين وشرح أهداف المنظمة لهم وتذكيرهم بها باستمرار لشحذ همومهم وتحفيزهم للتعاون وبعبارة مختصرة عليه أن يعمل دائما لخلق روح الفريق المتكامل المتحد الأهداف والطموحات .

تشكيل شبكة من الاتصالات العمودية والأفقية وذلك لنقل المعلومات والأفكار والقرارات والاطلاع على مجريات الأمور وتذليل الصعوبات أو معرفتها ليكون الجميع في أجواء العمل وتفهم حاجته ومتطلباته .

- المتابعة والإشراف :

فنجاح واستمرارا الكثير من الأعمال يعود على مهمة المتابعة التي يقوم بها المدير مباشرة أو بواسطة المهام والخطط كما تعد المتابعة المستمرة وسيلة للثواب والعقاب وأداة للإصلاح والتقويم والتطوير، وأيضاً تعد مهمة كبيرة لاكتشاف الطاقات الكبيرة من تلك الخاملة لتحفيز الخاملة وترقية المتحمس الكفء غير ذلك من فوائد جمة مهمة والمتابعة المتواصلة من المدير تعد من أكثر المهام تأثيراً على الانجاز وتحقيقاً للنجاحات.

ب – مهام غير رسمية :

تعتمد بشكل كبير على شخصية المدير وآفاقه وأسلوبه الشخصي في التعامل مع الآخرين إلا أن لها الدور الكبير في تحقيق أهداف المنظمة وتطوير العاملين وتماسكهم ومن هذه المهام :

- الاهتمام بالجماعة غير الرسمية :

وهى عبارة عن جماعات تتكون بشكل طبيعي ، وفى كل جماعة مصالح مشتركة تجمعهم شكل اختياري أو مخطط فيعملون على فرض سياسة تخدم أهدافهم بعيدا عن شكل الإدارة الرسمي كجماعات الاختصاص العلمي أو الانتماء الإقليمي أو الديني او غير ذلك وهنا يتوجب على القائد الاهتمام بهذه الجماعات وإقامة اتصالات جيده معهم وذلك بهدف الاقتراب منهم والتعارف على مشكلاتهم وأفكارهم من الداخل لتذليل الصعوبات وتحقيق ما يمكن تحقيقه بما لا يضر بمصالح المنظمة بل يصب في خدمتها .

الاتصال مع الجماعات المختلفة في المنظمة :

بحيث يكسر الحاجز بين الطابع الرسمي الذي يفرضه العمل وغير الرسمي الذي يفرضه الشعور أو الطموح أو المصلحة المشتركة مما يجعل المدير متفهما لمطالبهم ، وبذلك شرح رؤيته بلا نقل من الغير ، كما يمنع من الحدس والتحليلات البعيدة عن الواقع فيحول دون الانقسامات والاضطرابات التي قد تحدث جراء هذا الخلاف وبهذا يكون قد ضمن الوحدة والتفاهم وتحقيق النجاح للجميع .

- المشاركة :

وقد بات أنموذج الإدارة التشاركيه حقيقة مفروضة على واقع المنظمات إذا أردت الانتصار في المجالات المختلفة ، وتتمثل واقع القيادة التشاركيه في إقامة العلاقات الإنسانية الطيبة بين القائد والعاملين معه واحتوائهم عاطفيا وتحسيسهم بأهميتهم وموقعهم من قلب القائد ورعايته فيجعلهم دائما في ظلة وكنفه ينعمون بالراحة والطمأنينة والثقة به ، وبهذا يمنع من وجود أفراد يسبحون خارج فضاء المنظمة وإن وجد منهم فإن أسلوبه الحكيم في هذا من شأنه أن يحتويهم ويرجعهم إلى الأجواء .

- مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية وبحث مشكلات العمل ومعالجتها ووضع الحلول الناجحة لها بروح جماعية متوحدة :

فمن الخطأ أن يتصور بعض المدراء أن مشاركة المدير للعاملين معه في الرأي والقرار يقلل من شأن المدير أو ينزل من مستواه ، بل الروح الجماعية المتفتحة ترفع من شأن المدير وتعطيه قوة فو ق قوته وتضفى عليه احتراما وتقديرا قد لا يحصل إلا بهذا الأسلوب كما تعد من أبرز عوامل نجاحه في القيادة وتأثيره على الأفراد وحفظ تماسك المنظمة وتحقيق أهدافها .

- درجة الرعاية التي يبديها المدير تجاه القيم والمثل الإنسانية والأخلاقية :

في التعامل كقيمة الوفاء والستر على النواقص والعثرات والعفو والصفح والسماحة والكرم وغيرها وبذلك يحول المدير منظمته إلى مدرسة للتربية والتهذيب والتعليم وهى تمارس أدوارها اليومية في العمل .

- مهارة تبصر الأهداف العامة للمنظمة وربطها بأهداف المجتمع ومعالجة المشكلات الإدارية في إطار الأعراف العامة :

وهذا يتطلب منه معرفة جيدة بالسياسة العامة للدولة ، وتفهم كافي للاتجاهات السياسية وتبصرها والقدرة على التعامل معها بحكمة ، ليكون أقدر على التوفيق بين الضغوط العامة واتجاهات المجتمع والدولة وبين نشاط المنظمة، مع إعطاء الأهمية للصالح العام .

- **المهارة في تنظيم الوقت وإدارته :**

وذلك من خلال تحديد المهمات المطلوب انجازها وتحديد الأوليات وتتابعها ألإنجازي على مراحل الزمن وتلافي الأوقات المهدورة .

٢- كيفية اختيار القادة الإداريين :

إن من أهم العوامل التي تؤثر في اختيار النموذج القيادي عوامل تخص القائد ، وأخري تخص المرؤوسين أنفسهم ، وثالثة تخص الموقف والبيئة ، وفيما يلي توضيحها :

العوامل التي تخص القائد :

- إن من الأمور التي على القائد أن يأخذها بالاعتبار هو مدى ثقته بالآخرين، ومدى تحملهم للمسؤولية ، ومدى إمكان الاعتماد عليهم في مواجهة الموقف

- القـيم التـــي يــؤمن بهـــا القائــد إذ هنـــاك مـــن يــؤمن بمشـــاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات الإدارية التي تحكم تصـرفاتهم ، وآخرون لا يؤمنون بالدور الذي يلعبه المرؤوسين في المشاركة .
- وأخيرا يعتمد تبنى القائد لأسلوب قيادي معين علـى ميلـه لفلسفة قياديــة معينــة نشـعر بالراحــة فــي إتباعهــا . فقـد يهـوي القيــادة بأسلوبها المتسلط وقد يهوي المشـاركة مـع الجماعـة فـي الكثيـر من أعماله .

عوامل تتعلق بالمرؤوسين :

يمكن أن تتباين القدرة عند المرؤوسين على مواجهة المواقف واتخاذ القرارات الإدارية . فقد يميل البعض إلى الاستقلال والبعض الأخر إلى الاعتماد أو التردد في اتخاذ القرار .

وفوق كل هذا وذاك يتباين البعض في درجة تحملهم المسؤولية .

- ظروف البيئة :

يقصد بذلك بيئة العمل عموما ، وبيئة المنظمـة والقيم والتقاليـد التي تسير عليها وتـؤمن بهـا علـى وجـه الخصـوص . إذ تلعـب هذه العوامل أثرا كبيرا في نوع النمط القيادي المتبـع . إذ لاستطيع القائـد أن ينحرف عما اعتـادت عليه المنظمـة مـن نمط قيـادي ، وإلا واجـه كثيرا من المتاعب والصعوبات .

والــى جانــب بيئــة العمــل أو المنظمــة يلعــب موقــع المنظمــة الجغرافــي دورا مهمــا. إذ أن بعـد المنظمــة أو طبيعــة حجمهــا يلــزم المـــدير بتفـــويض جـــزء مـــن صـــلاحياتها والســـماح للمرؤوســـين بالمشاركة له في اتخاذ القرار.

- الموقف :

يـؤثر الموقـف علـى نـوع الأسـلوب المتبـع فـي القيـادة ، إذ لا تشجع المواقف الصعبة القادة على إتاحة المجال للمشاركة

وخاصة إن كانت تلك المواقف خارجة عن نطاق إمكانيات المرؤوسين في تقديم ما يمكن ان يفيد لحلها .

- الضغوط الزمنية :

تلعب الضغوط والحاجة الملحة لاتخاذ القرار دورا في ميل الرئيس إلى الانفراد بإصدار القرارات دون الرجوع لمشاركة الجماعة .

٣-الأخطاء التي يقع فيها بعض المدراء .

- المهارة في العمل كعضو في فريق :

يفضل كبار المديرين الأشخاص الذين يديرون إدارتهم وأقسامهم بسلاسة وبدون مشاكل مع العاملين ومثل هؤلاء الأشخاص عادة ما يصعدون السلالم الوظيفية بسرعة بسبب هذه الخاصية ، لان كبار المديرين لا يريدون أن يضيعوا أوقاتهم في حل المشاكل والحفاظ على الوئام بين مديري الإدارات والأقسام وموظفيهم إلا أن مثل هؤلاء الأشخاص لا يمكن أن يصبحوا قادة مميزين ، لان القادة المميزين ليسوا عادة لاعبين ضمن فريق بل ربما يفضلون أن يعمل الآخرون كفريق في حين أنهم يريدون الشعارات المؤيدة للفرق ، ولكن عندما يتطلب الأمر إلى اتخاذ قرار حاسم فإنهم يدركون أنهم ليسوا في حاجة إلى الاستماع الكامل للآخرين قبل القيام بخطوتهم ، فهم مستقلون في تفكيرهم ولا يمانعون في اتخاذ القرارات بأنفسهم وهى قرارات تجعلهم في عزلة عن المجموعة .

- التدريب الشخصي :

من الاعتقادات الخاطئة والشائعة أن القادة يمكن إن يطوروا الآخرين عن طريق التدريب الشخصي والمباشر لهم ، إلا إن الكثير من القادة المتميزين يفضلون اختيار مرشحين أقوياء ومتمكنين .

ومن ثم إعطائهم صلاحيات كافية ومنحهم الفرص لتطوير أنفسهم خلال تجاربهم والاستفادة من أخطائهم .

- البراعة في الأعمال التشغيلية .
- الخطابة الفعالة .
- الطموح الواضح .
- التشابه والانسجام .

٤- أفضل الأساليب الإدارية والقيادة .

- هناك الكثير من النصائح للمديرين الذين يسعون إلى تحسين أدائهم.
- إلا أن هذه التقنيات العشرة قد صمدت في وجه التغيرات .
- ورغم أنه لا يوجد أي تعمق في هذه التقنيات .
- إلا أنها ميزت المديرين الناجحين عن غيرهم .
- تصرف بشكل طبيعي :-
- إن محاولتك أن تكون شيئا آخر نادرا ما تنجح .
- إن بعض الأساليب الإدارية أفضل من الأخرى بلا شك .
- إلا أن معظمنا مقلدون سيئون حتى لو حاولنا تقليد الأفضل .

عليك أن تدرك ما هو تلقائي بالنسبة لك ، وما هو غير ذلك واختر من التصرفات ما هو أكثر راحة وأصالة لك .

- ركز على نقاط قوتك :-
- إن لدى الكل نقاط ضعف وبالتأكيد علينا أن نسعى لمحوها .
- إلا أن التغير يأتي ببطء وبجهد كبير .

فلو استخدمت نفس الوقت والقوة والطاقة لتعزيز قواك فإن

ذلك قد يضع نقاط ضعفك وراء ظل نجاحك .

- استخدام الآخرين :

فالرجل الخارق ليس قدوة إدارية حسنة . ففوضى الأمور التي لا تقوم بها بشكل حسن لمرؤوسين موهوبين أو اسمع النصيحة والعون من الرفاق إذا كنت راغبا في مشاركة الآخرين ، فإنه من السهولة بشكل مزهل جعل الآخرين يقبلون المسؤولية .

- وظف أفضل الناس :-

ببساطة لا يوجد بديل عن الموهبة ، فبغض النظر عن قدرتك الإدارية فإن أصحاب الإبداع ينتجون أكثر ممن يمتلكون مهارات أقل . وفى النهاية فإن المصادر البشرية في المؤسسة هي التي تحدد مستوى الأداء .

- ضع حدودا على برامجك :-

هناك دائما العديد من الأمور المهمة والكثيرة التي يجب إنجازها ، إلا أن هناك حدودا لموارد الشركة أقل غالبا من قدرة موظفيك على الانجاز. إن محاولة القيام بالعديد من الأمور في وقت واحد يجعل أحد النشاطات معطلا لنشاط آخر. وفي النهاية لا يتم انجاز أي عمل بشكل أحسن.

- اعرف تماماً ماذا تريد أن تحقق :-

فغياب وضوح الهدف يجعل من الإرشادات والواجبات أمرا مبهما وغير كامل ، ويجعل من الانطلاقات الخاطئة والنهايات المسدودة أمرا طبيعي وقد يكون هناك الكثير من النشاط في مقابل القليل من النتائج . فحتى الأتباع الموهوبين قد لا يتمكنوا من قراءة أفكارك .

- ابقي قريبا من العمل :-

إن تقرير كفاية انجاز العمل وتحقيقه بالشكل الخطط له ظاهرة نادرة . تابع العمل للتأكد من نفسك من أن إرشاداتك وطلباتك قد تم فهمها . وقد تظهر الحاجة لإجراء التعديلات خلال المسار .

ساعد الآخرين لينجزوا :-

بإمكانك المساهمة في الجهد من خلال تسهيل إنجازات الآخرين ، سواء كان ذلك من توفير موارد إضافية أو سماع عبارة تشجيع . إن التعليق الإيجابي على الأداء الفردي المتميز يحقق فرقا حقيقيا لدى الموظفين .

- لاحظ الإنجازات :-

عندما يتم أداء المهمة أو إنهاء المشروع أو الوصول للهدف .

بين ذلك للجميع وروج للشعور بالإنجاز . إن القيام بذلك يطور حسا من التفوق والفخر وروح الفريق .

- اعتن بجنودك :-
- إن انجازات المستقبل تعتمد عليهم .
- اسع بشكل مستمر لتحسين ظروف العمل عامة على مستوى الشركة.

جاهد لتفهم كل شخص وخصص الوظائف وفقا للقدرات بصورة خاصة لأظاهر الاهتمام بالأهداف والتطلعات المهنية لموظفيك.

٥- صفات القائد الإداري :

قام كلا من داني كوكس (Danny Cox) وجون هوفر (John Hoover) بدراسة على مجموعة من القادة الإداريين في بعض المنظمات واستطاعوا من خلالها التوصل إلى عدة صفات وهى :

- صقل المقاييس العليا للأخلاقيات الشخصية :

بحيث لا يستطيع القائد الفعال أن يعين أخلاقيات مزدوجة إحداها في حياته العامة (الشخصية) والأخرى في العمل فالأخلاقيات الشخصية لا بد أن تطابق الأخلاقيات المهنية .

النشاط العالي :

بحيث يرتفع القائد عن توافه الأمور وينغمس في القضايا الجليلة في حال اكتشافه بأنها مهمة ومثيرة .

- الإنجاز:

فالقائد الفعال تكون لديه القدرة على إنجاز الأولويات ، غير أن هناك فرقا ما بين إعداد الأولويات وإنجازها .

- امتلاك الشجاعة :

فهناك فرق في الطريقة التي يتعامل بها الشخص الشجاع والشخص الخجول مع الحياة ، فالشخص الجرئ المقدام قد يلجأ إلى المشي على الحافة بهدف إنجاز الأعمال مع تحمله لكافة النتائج المترتبة على ذلك والمسؤولية الكاملة ، في حين أن الشخص المسالم ذا الحركة البطيئة والثقيلة يعكف على المشي بحذر وعلى أطراف الأصابع بهدف الوصول إلى الموت بسلام .

- العمل بدافع الإبداع :

يتميز القادة الفعالون بدوافعهم الذاتية للإبداع والشعور بالضجر من الأشياء التي لا تجدي نفعا أما الأفراد الذين يتمتعون بالحماس والإقدام فلن يكون لديهم الصبر لانتظار رنين الهاتف من أجل البدء بالعمل .

- العمل الجاد بتفان والتزام :

فالقادة الفعالين يقوموا بانجاز أعمالهم بتفان وعطاء كبير ولديهم التزام تجاه الأعمال .

- تحديد الأهداف :

فجميع القادة الفعالين الذين تم دراستهم يمتلكون صحة تحديد الأهداف الخاصة بهم والتي تعتبر ذات ضرورة قصوى لاتخاذ القرارات الصعبة.

استمرار الحماس :

إن أغلب القادة يمتلكون حماسا ملهما ، فهم تمام كالشعلة التي لا تنطفئ لتبقى متقدة على الدوام ، فنمو القائد وتطوره يتطلب حماسا حقيقيا ملهما وإذا كان الفرد في حيرة حول الكيفية التي يمكن الحصول بها على ذلك الحماس فما عليه إذاً إلا إيجاده الصفات القيادية السابقة لوجود علاقة وثيقة ومتراصة بين تلك الصفات .

- امتلاك الحنكة :

فالقائد الفعال هو ذلك الشخص الذي يمتلك مستوى رفيعا من الحنكة بحيث يتمكن من تنظيم المواقف الفوضوية فهو لا يتجاوب مع المشاكل بل يستجيب لها .

- مساعدة الآخرين على النمو :

فالقادة الحقيقيون لا يسعون للتطوير والنمو الذاتي فقط عندما يكون جو العمل سليما وصحيا وخاليا من التفاهات يتم حينها تبادل الأفكار بحرية مما يؤدى إلى التعاون، ومن خلا ل هذا التعاون تصبح المنظمة والعاملون فيها جزءا متكاملا لا يتجزأ يتصدى لأقوى المهام .

أهم الصفات الشخصية التي يجب أن يتحلى بها القائد .

- السمعة الطيبة والأمانة والأخلاق الحسنة .
- الهدوء والاتزان في معالجة الأمور والرزانة والتعقل عند اتخاذ القرارات .
- **القوة** البدنية والسلامة الصحية .
- **المرونة** وسعة الأفق .
- القدرة على ضبط النفس عند اللزوم .
- المظهر الحسن .
- احترام نفسه واحترام الغير .
- الايجابية في العمل .

- القدرة على الابتكار وحسن التصرف .
- أن تتسم علاقته مع زملائه ورؤسائه ومرؤوسيه بالكمال والتعاون .

٦- كيفية تنمية الصفات القيادية لدى المدير :

يمكن تنمية الصفات القيادية من خلال بعض المهارات والقدرات الفنية الآتية :

- الإلمام الكامل باللوائح والقوانين المنظمة للعمل .
- الإلمام الكامل بالعلاقات الإنسانية وعلاقات العمل .
- القدرة على اكتشاف الأخطاء وتقبل النقد البناء .
- القدرة على اتخاذ القرارات السريعة في المواقف العاجلة دون تردد.
- الثقة بالنفس عن طريق الكفاءة العالية في تخصصه واكتساب ثقة الغير .
- الحزم وسرعة البت وتجنب الاندفاع والتهور .
- الديمقراطية في القيادة وتجنب الاستئثار بالرأي أو السلطة .
- القدرة على خلق الجو الطيب والملائم لحسن سير العمل .
- المواظبة والانتظام حتى يكون قدوة حسنة لمرؤوسيه .
- توخي العدالة في مواجهة مرؤوسيه .
- تجنب الأنانية وحب الذات وإعطاء الفرصة لمرؤوسيه لإبراز انجازاتهم في العمل .

٧ -دور القيادة التربوية في ضوء علم النفس:

يواجه القادة التربويين في فترات الترشيد مشكلة كيفية المحافظة على تعاون وأداء مجموعة المعلمين المحبطين.

ويعاني التربويين من نقص في الأجهزة والأدوات المساعدة لمعالجة تلك المشكلة الخطيرة فهل يستطيع جراح أن يعالج مريضاً دون أجهزة وأدوات معينة؟ وإذا لم يتوفر لديه ذلك، فإنه يقوم بإعطاء علاج لا يساعد على شفاء المريض.

وعلى الرغم من أن رواتب المعلمين تعد معقولة في الوقت الحاضر مقارنة بأقرانهم الجامعيين الملتحقين بمهن أخرى، إلا أن الروح المعنوية للمعلمين متدنية مما جعل الكثير منهم يملون التدريس ويحاولون بشتّى الطرق التهرب منه لوظائف أخرى في المجال التربوي، وغيره ونلحظ أن هناك كثيراً من التذمر والشكوى بسبب الظروف المحيطة بالعمل في بعض المدارس وفي أوقات الرخاء يكون من الميسور عادة اللجوء للمكافآت الملموسة المتصلة بالرواتب والمنافع الأخرى والكتب والإمدادات المادية والرحلات، أما في أوقات التقشف فإن القادة يجدون أنفسهم مضطرين لخفض المكافآت النقدية الملموسة، ويجتهدون لتركيز انتباه معلميهم على المحسوسات كالاعتراف كتابة بالجهود التي يبذلونها، ومنحهم الفرص للإنجاز وممارسة المزيد من المسؤولية وإبداء روح الصداقة والاعتبار الشخصي نحوهم، وعلى أية حال، فإن المحسوسات من هذا النوع يمكنها أن تمثل بدائل مؤقتة للمكافآت والحوافز الملموسة، غير أن الحرمان من المستوى المعيشي اللائق مضافاً إليه بيئة العمل غير المرضية ولفترات قد تطول، لا يؤديان إلا لعدم الرضا المتزايد من جانب المعلمين.

الأساس النفسي للقيادة :

إن دور القيادة التربوية في حقب التقشف في ضوء علم النفس التحفيزي، يستند إلى خمسة افتراضات تتعلق بالمهنيين وكيفية ارتباطهم بالعمل، وهي:

أولاً:

الناس جميعاً يريدون الحصول على أشياء معينة من واقع حياتهم العملية ومن بين هذه الأشياء :

١. الإحساس بالرضا النفسي.
٢. العيش الخالي من الهم الاقتصادي.

٣. العيش والعمل في بيئة خالية من الأخطار الخاصة بالصحة البدنية والذهنية.
٤. حرية الإبداع.

ثانياً:

معظم ما يرغبه الناس في الحياة يتحقق من خلال العمل، إما مباشرة أو بطريق غير مباشر، والناس العاملون يقضون حوالي الثلث من كل يوم، في أماكن العمل كما أن ما لا يتيسر إنجازه من أعمال في ساعات العمل يُحمل غالباً إلى المنازل لينجز هناك.

أي أن العمل يمثل الجزء الأكبر من حياة معظم الناس.

ثالثاً:

أن مدى الحرية التي يعمل بها الشخص لإنجاز مهام عمله ومدى تحقيق الغايات من ذلك العمل، يعتمد في جانب منه على إحساسه بأهمية تلك المهام. فإذا كان إحساس الأشخاص بالمهام التي يؤدونها والغايات التي يرمون إليها إيجابياً، فإنهم سوف يعملون بجدية لإنجاز هذه المهام إنجازاً حسناً.

أما إذا كان هذا الإحساس سلبياً فإنهم ينكفئون للوراء ويميلون لإنجاز الحد الأدنى المقبول من العمل.

رابعاً:

المهام العملية لابد من ارتباطها بأهداف معينة، ومتى كانت هذه هي الحال فإن العاملين يصبح لديهم إحساس طيب تجاه أعمالهم ويدركون أنها ذات معنى وغاية.

خامساً:

إنجاز الأعمال يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالحاجات الشخصية للعاملين، فالذين ينتجون أكثر من مستواهم يستحقون نصيباً أكبر من المكافأة عن الذين هم أقل إنتاجاً، ذلك أن توزيع مكافآت العمل

بالتساوي بين أناس ينتجون بمستويات مختلفة لا يؤدي لتشجيع العاملين ذوي الإنتاج كما أنه لا يشجع ذوي الإنتاج المتدني على الاجتهاد لرفع مستوى إنتاجهم المتوقع.

٨ -مبادئ القيادة:

من الافتراضات سالفة الذكر، يمكننا استخلاص مبادئ قيادية محددة من شأنها المحافظة على مستوى أداء العاملين أو زيادته في أوقات التقشف وبالتحديد فإن هذه المبادئ هي:

١. أن نجعل العائد الشخصي غير الملموس بالنسبة للعمل أكثر وضوحاً ورؤية من ذي قبل.
٢. أن نجعل مهام العمل وبيئته أكثر جاذبية.
٣. أن نجعل من أهداف العمل وتحقيقها شيئاً ذا جاذبية أكبر.
٤. أن نربط بين مهام العمل وإنجاز الأهداف المحددة لها .
٥. أن نربط تحقيق أهداف العمل بالعائد الشخصي .

العلاقات بين هذه المبادئ الخمسة كما هي مبينة في (أدناه) توضح لنا أن العائد الشخصي هو النتيجة النهائية المرجوة من النشاط العلمي.

فإذا توقع الناس العائد المناسب وتسلموه بالفعل نظير ما قدموا من جهد وما أنجزوا من أهداف، فإنهم سوف يقدمون بذلك مقادير عالية من الطاقة (المجهود) في إنجاز مهامهم.

ومتى انهارت أي من هذه المبادئ يصبح هبوط مستوى الأداء أمراً متوقعاً.

ونأتي بعد ذلك إلى بعض المقترحات الخاصة باستخدام هذه المبادئ وقبل الكلام عن هذا الجانب، يمكن القول بأن القادة المبدعين من ذوي البذل يتسمون بالقدرة على النظر بعناية في الظروف والأحوال المحيطة بعملهم، وإدخال وتطوير الاستراتيجيات المناسبة لتلك الظروف والأحوال.. والمقترحات هي:

المبدأ الأول :

أن نجعل العائد الشخصي غير الملموس من العمل أكثر وضوحاً ورؤية:

من السمات المستديمة للإنسان الرغبة في استبدال المكافآت والحوافز غير الملموسة بالمكافآت المادية من النوع الاجتماعي. فعلى القائد التربوي المسئول إذاً أن يستثمر هذه السمة بالتركيز على مكافآت اجتماعية من النوع الذي يبعث الرضا في نفس المعلم، كالمشاركة في فعالية اجتماعية هامة وما يتاح من حرية لتحقيق المصالح الشخصية وممارسة المنافع والهوايات خلال العطلات والإحساس الطيب للإبداع والإنجاز، وكذلك فرص العمل مع الآخرين ممن يحملون القيم والفضائل نفسها.

وهذه الحوافز يمكن جعلها أكثر وضوحاً ورؤية بعمل احتفالات مشتركة للمعلمين والطلاب والترويج لدى المجتمع للنشاطات المستمرة الخاصة بالمعلمين والطلاب.

المبدأ الثاني :

أن نجعل مهام العمل وبيئتها أكثر جاذبية:

إن مهام التدريس يمكن تقسيمها إلى مهام تعليمية ومهام مرافقة للمهام التعليمية. فالمهام التعليمية هي (تلك المهام التي يؤديها المعلم لتحقيق أهداف تربوية)، والمهام المرافقة للتعليم هي (تلك الواجبات والمسؤوليات اللازمة للتشغيل السليم للمدرسة)، وهي الخاصة بأشياء مثل (المهارات الطلابية، الحضور والغياب، المتابعة، اجتماعات الآباء والمعلمين) وكذلك الاجتماعات الفردية مع الآباء وبعض الواجبات مثل حالة القاعات والصف المدرسي.. إلخ.

بجانب نشاطات اللجان من مختلف الأنواع.

وهذه المهام، التعليمية منها والمرافقة تؤدي جميعها دورها في البيئة التي يشترك في إعدادها وتهيئتها القائد التربوي والمؤسسة التعليمية نفسها واللوائح والتنظيمات ومطالبات وتوقعات المجتمع .

وأهم عامل في هذه البيئة هو القائد التربوي. فهذا القائد التربوي أو التعليمي يمكنه أن يجعل من المدرسة إمّا مكاناً جذاباً يصلح وإمّا مكاناً يتم فيه تبادل الوقت بالأجر لا غير.

وفي أزمنة «التقشف» يجب على القائد التربوي أن يعمل على زيادة الدافع الذاتي لدى المعلمين وضمان رضاهم.

ومما يجدر بالقائد التربوي فعله في هذا المضمار:

- معاملة المعلمين كمهنيين باحترام كفاءتهم في تخطيط وتنفيذ الاستراتيجيات التعليمية الصحيحة، مع تجنب ملاحظات الفصول الدراسية التي ربما لا تخدم غرضاً سوى خلق الإحساس بوجوده لا غير.
- أن يراجع ويعيد تنظيم الفصول الدراسية للحد الممكن، وأن يسمح للمعلمين بتدريس العلوم التي يفضلونها.
- أن يوفر أوجه العون والمساعدة الفنية للبرامج الاختيارية.
- أن يقلل من المعوقات الطلابية للعمل بالتعامل بفاعلية أكثر مع التلاميذ المشاغبين ومراعاة الاحتفاظ بعلاقة منتظمة.
- أن يقوم بتوفير مكان جذّاب ومريح للاستراحات بين الدروس.
- أن يكافئ المعلمين على الأعمال الإضافية التي عادة ما تكون غير محببة إليهم.
- أن يعمل على زيادة انتماء المعلمين النفسي للمدرسة بطلب آرائهم ونصحهم ومشورتهم فيما يخص سير المدرسة.

المبدأ الثالث :

وضع أهداف أكثر جاذبية للعمل :

الأهداف التربوية إلى حد كبير يتم تحديدها «سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة» بالاختبارات ذات المعايير الثابتة والكتب المقررة والقواعد التي تسنها الأجهزة ذات العلاقة، ومستقبلاً مجالس التعليم في المناطق وحيث إن المعلمين والإداريين لا يسهمون إلاّ بالقليل في تحديد هذه الأهداف التي يسعون لتحقيقها،فإنهم نتيجة لذلك يجدون صعوبة في الانتماء النفسي لكثير من هذه الأهداف وإلزام أنفسهم تلقائياً بإنجازها، وقادة التعليم بدورهم يمكنهم أن يفعلوا الكثير في سبيل مساعدة المعلمين على فهم الأهداف التربوية عن طريق إدارات التعليم في المناطق التعليمية.

وعلى القائد التربوي أن يضع الأهداف التربوية بوضوح أمام المعلمين، وأن يعينهم على ابتداع الوسائل الكفيلة بجعلهم يتبينون ويتأكدون بأنهم يقومون بالفعل بإنجاز هذه الأهداف كما هي.

وعلى القائد التربوي كذلك أن يعمل مع المعلمين على استخدام الوقت الدراسي المحدد المخول لهم لتحقيق تلك الأهداف التي يعتقد المعلمون من جانبهم أنها مهمة في تعليم التلاميذ.

المبدأ الرابع :

الربط بين مهام العمل وإنجاز الأهداف :

إن وعي التربويين بالمهام المحددة أمر يعد ذا أهمية بالنسبة لخلق الدافع للعمل لديهم.

فالمهام المطلوبة داخل أي عمل من الأعمال إذا لمتكن لها علاقة واضحة ولصيقة بإنجاز أهداف معينة معلومة لدى العاملين فسوف يتم أداؤها بشكل غير متقن ومنفر.

ولذا فإنه لخلق الدافع للعمل لدى المعلمين لابد من جعلهم يتبينون وجود علاقة لصيقة بين مهامهم التعليمية وسواها من جانب والأهداف المرجح إنجازها من الجانب الآخر.

وهناك عدد من المفاهيم المأخوذة من واقع البحث والتطبيق في مجال إدارة الأعمال خلال الربع الأول من هذا القرن، ويمكن أن تمد القائد التربوي بالإرشاد اللازم لتجلية واستظهار العلاقات المهمة بالهدف.

فلجان إثراء العمل والإدارة الجماعية ورقابة النوع كلها تختص بإشراك المعنيين من العاملين التابعين لمجالاتها في تحديد ما يجب إنجازه وكيفية إنجازه وما إذا كان المقصود تحقيقه قد تحقق بالفعل. وهذا النوع من المشاركة كفيل بإلزام المشاركين بالأهداف المحددة، والمهام المتعلقة بالعمل المقصود إنجازه، وهي بهذا تؤكد أن المشاركين على علم بالنتائج المرجوة والمعوقات والقيود التي قد تفتقر إلى الإنجاز في بعض جوانبه،وهي بالتالي تمد هؤلاء المشاركين بالحافز والدافع إلى البحث عن الوسائل الأكثر فاعلية في تحقيق الأهداف.

والقادة في مجال التعليم يمكنهم زيادة إسهام المعلم بإنشاء لجان مراقبة النشاطات المدرسية المختارة والمنوط بها مسؤولية تطوير ومراجعة أهداف المدرسة، وتقويم المواد والإجراءات اللازمة لتحقيق الأهداف المرسومة وتقصي مدى إنجازها ودراسة وسائل الحد من المشكلات الطلابية والروادع الأخرى المؤثرة إيجابياً على فاعلية التدريس والاطلاع.

هذا مع إعداد التوصيات اللازمة من أجل قيام المعلمين بإجراء التحسين والإصلاح في مجالات النقص. ومن ثم فإنه على القائد التربوي أن يقوم بما يلزم من إجراءات تنظيمية تمكن اللجنة من تنفيذ التوصيات وشحذ الموارد ومتابعة التنفيذ متعاوناً معهم لتقويم النتائج.

المبدأ الخامس:

ربط إنجاز الأهداف بالعائد الشخصي:

إن تحفيز السلوك يتم في الغالب تجاهله أو مكافأته بمقدار غير كاف، فإذا أردنا حقاً استمرار السلوك العلمي المحكوم بأهداف العمل علينا تقديم المكافآت المناسبة.

والتربويون سواء المعلمون منهم أو الإداريون ظل والفترة طويلة يتجاهلون نظم المكافآت التفضيلية، فقد كان لمبدأ المعاملة المتساوية للإنجازات غير المتساوية أثره في عدم تشجيع النبوغ، ومكافأة الجميع مما يعد من العوامل الرئيسة المسببة لتدني وضع التعليم والمعلم في مجتمعنا.

وبما أن نظم الرواتب المبنية على الميزة تبدو غير واقعية في المناخ الاجتماعي السائد الآن، فإنه لابد من اللجوء إلى استخدام وسائل أخرى، ومن بين هذه الوسائل ما يأتي:

١. إصلاح نظام التقويم بحيث يمكن أن ينال المعلمون المتميزون بتحقيق نتائج إيجابية مردوداً دائماً لهم في حياتهم مع التخلص من الفاشلين المقصرين «بعد بذل الجهد لإصلاحهم».
٢. الإشادة بجهود المعلمين الذين وفقوا في تحقيق نتائج إيجابية في عملهم.
٣. إتاحة الفرص للمعلمين المتفوقين ذوي النتائج الإيجابية في عملهم لتنمية مهاراتهم المهنية.

٤. العمل على إيجاد نظام للترقي في السلم الوظيفي مبني على تحقيق النتائج الإيجابية.

وحتى يأتي الوقت الذي نتوقف فيه عن مكافآت المعلمين بصورة روتينية، وذلك بالحصول على درجة علمية إضافية أو إضافة عام جديد من سنوات الخدمة، ونتجه بدلاً من ذلك للمكافآت المبنية على تحقيق النتائج الإيجابية في العمل وإن لم يتحقق ذلك فإن بعض المعلمين لن يجدوا ما يدعو لزيادة فعاليتهم في لعمل. فالقادة التربويون يجب أن يكونوا على استعداد لمكافأة المعلمين على أساس من النتائج المحققة.

إن التربويين سيظلون يعيشون في زمن يسوده التقشف خلال المستقبل المرئي. وبالتالي فإنه لن يكون ثمة ضرر من أن يقوم قادة التعليم بتكييف وتطويع وسائل تحفيزهم للمعلمين وفقاً لذلك.

ولأن المكافآت الملموسة لم تعد متاحة بالقدر الذي كانت عليه سابقاً، لهذا يصبح لزاماً على قادة التعليم التركيز على المكافآت المحسوسة .

الفصل الخامس
العلاقة بين القيادة والإدارة

١ – مصادر قوة الإدارة :
أ – قوة الإكراه (العقاب).
ب – قوة المكافآت (الثواب).
ج – القوة الشرعية.
د – قوة الخبرة.
هـ - قوة الإعجاب الشديد.

٢ – أنواع الموظفين حسب نظرية (X) ونظرية (Y).

٣ – أنماط أساسية في القيادة :
أ – النمط الأوتوقراطي (الاستبدادي).
* متى يكون هذا النمط فعالاً.
ب – النمط الديمقراطي (المشارك).
* أفكار خاطئة عن الإشراف الديمقراطي.
* متى يكون هذا النمط فعالاً.
جـ - النمط الابديقراطي (المتسيب) .

٤– نموذج القيادة الموقفية :
أ – النمط الإجباري.
ب – النمط الاستشاري.
جـ -النمط المشارك.
د – النمط المفوض.

٥ – المشاركة في تحليل المشكلات وصنع القرارات :
أ – أساليب المشاركة.

٦ – القائد الفعال .

٧ – القيادة فن وعلم .

٨ – أخلاق القيادة .

٩ – إتخاذ القرار .

١٠ – القائد المؤثر مستمع جيد .

١١ -القائد المؤثر يتمتع بالقوة والأمانة .
١٢ – وسائل الإدارة الناجحة .
١٣ – من فنون القيادة .
١٤ – مواقف عن القيادة والإدارة .

العلاقة بين القيادة والإدارة

١ – مصادر قوة الإدارة : -

مصادر هذه القوة أو السيطرة خمسة نوردها كما يلي : -

أولاً : قوة الإكراه :

بمعنى أن يكون لدى القائد من الوسائل ما يمكنه من فرض إرادته على الغير وقد تكون هذه الوسائل القدرة البدنية على الإيذاء أو القدرة على العقاب بالحرمان من حاجات إنسانية تكون مشبعة للفرد أو الأفراد غير الملتزمين (قوة العقاب) .

ثانياً : قوة المكافآت :

بمعنى أن يكون لدى القائد من الوسائل ما يمكنه من مكافأة السلوك السليم الملتزم ، وهذه القوة هي بالطبع عكس القوة الأولى من ناحية الوسيلة التي تهدف إلى إشباع حاجات إنسانية غير مشبعة عند الأفراد أو التابعين الملتزمين (قوة الثواب) .

ثالثاً : القوة الشرعية :

وهي القوة التي تضفي على القائد شرعيته من وجهة نظر التابعين ، المدير يعطيه منصبه قوة شرعية في نظر موظفيه ، والأب لديه قوة شرعية في نظر أولاده وهكذا .

رابعاً : قوة الخبرة :

وهي القوة التي تظهر على القائد نتيجة خبرته وقدراته وتمكنه من فهم الأمور وخباياها أكثر من أعضاء الجماعة أو التابعين ، فالأستاذ لديه قوة الخبرة بالنسبة لطلابه ، والمدير العام

تكون لديه قوة الخبرة بالنسبة لموظفيه ، وقد تكون هذه القوة موجودة عند أذكى الموظفين التابعين وأقدرهم الذي يتحول إلى قائد عند ظهور مشاكل العمل .

خامساً : قوة الإعجاب الشديد :

وهي القوة التي تظهر على القائد نتيجة للإعجاب الشديد من تابعيه ببعض الصفات أو السمات الشخصية للقائد التي تشد التابعين إليه وتربطهم به.

وبالتالي يستطيع أن يؤثر فيهم وفي سلوكهم .

٢ – أنواع الموظفين حسب نظرية (X) ونظرية (Y) :

رأي " ماكجرجر " أساساً ، نوعين من الموظفين أثناء العمل : أولئك الذين يتحملون المسؤولية ، وناضجون ، ومنتجون ، وهم الذين يمكن الثقة فيهم بتسليمهم المسؤوليات ، ثم أولئك الذين على العكس من النوع الأول ، وهم الذين يحتاجون إلى إشراف مباشر ولا يمكن الثقة فيهم ، وينتجون أقل مستوى ممكن ، وكان السؤال الذي طرحه " ماكجرجر " كي يصير الموظفون على هذا النحو أو ذاك ؟ "

وقد أدت نتيجة الإجابة على هذا السؤال إلى صياغة نظريته المشهورة " (X) و (Y) :

أعتقد " ماكجرجر " أن الناس يستجيبون للبيئة التي يعملون فيها ، والجزء الأكبر من هذه البيئة هي أنماط القيادة التي يتعرضون لها ، ويعتقد أن الموظفين يتجاوبون مع مسلمات وتوقعات مديريهم ، وأن هذه الافتراضات التي تصفها نظرية (X) أو نظرية (Y) تؤثر في سلوك الموظفين أنفسهم .

وافتراضات نظرية (X) سلبية الطابع مثل :

١ – الموظفون يكرهون العمل أساساً وينبغي أن يجبروا على أدائه .

٢ – الموظفون كسالى ولا يتحملون المسؤولية .

٣ – الموظفون لا يمكنهم قبول المسؤولية .

٤ – الموظفون يحتاجون إلى ضبط ومراقبة .

أما افتراضات نظرية (Y) فهي إيجابية الطابع مثل :

١ – الموظفون يحبون العمل ويطلبون تحمل المسؤولية .

٢ – الموظفون يمكن الثقة فيهم ليعملوا بذواتهم .

٣ – التخيل والإبداع والعبقرية موزعة بالتساوي بين الناس وهي ليست مخصصة لأناس دون آخرين .

٤ – الموظفون يعملون على تحقيق أهداف التنظيم كوسيلة لتحقيق الرضا الذاتي

نظرية (Y) – (X) عملياً :

على الرغم من أن الصيغة الأولية لنظرية (Y) – (X) اهتمت أولاً بأنماط القيادة الفردية ، إلا أن الجوانب الأخرى لبيئة العمل توضح الافتراضات الأساسية نفسها بالنسبة للناس ، بعض الأمثلة الأكثر وضوحاً لعوامل نظرية (X) هي :

- الإشراف المباشر .
- وظائف ذات مجال ضيق .
- ساعات توقيت بداية ونهاية العمل للموظف .
- حوافز خارجية مثل المال .
- القواعد .
- فترات محددة لتناول القهوة.
- جداول عمل جامدة .

أما عوامل نظرية (Y) فتتضمن :

- الإدارة بالمشاركة .
- وظائف ذات مجال واسع من المسؤولية .
- ضوابط أقل للسلوك الفردي .
- التأكد على تحقيق الهدف .
- الاتصال ذا الاتجاهين .
- تقاسم التأثير بين المدير والرؤوس.
- تلبية الحاجات الداخلية والخارجية.

أيهما أفضل :

أيهما أفضل (X) أو (Y) ؟

ظهرت إجابات مختلطة لهذا السؤال عبر السنين ، فقد كان يعتقد ، ولمدة طويلة أن أسلوب (Y) في القيادة أفضل من أسلوب (X) ، وهذا صحيح جزئياً ، وأن نظرية (Y) أفضل لأنها تسمح بنمو أكثر للموظفين ، ولأنها تعتمد على الضبط الذاتي بدلاً من التحكم الخارجي فإن المشرف حر في أن يقوم بمهام إدارية أخرى بدلاً من أن يشرف فقط على موظفيه ، فالإشراف المباشر نشاط يحتاج إلى وقت طويل جداً من قبل المشرف .

إلا أنه من الخطأ أن نقول بأنه ينبغي على كل المشرفين أن يتبنوا أسلوب نظرية (Y) في القيادة ، حيث يحتاج بعض الموظفين إلى بيئة أكثر إعداداً وانضباطاً وسيواجهون صعوبات في العمل في مواقف يتطلب منهم دائماً اتخاذ القرارات . بعض الناس يحتاجون إلى مراقبة وأن يقال لهم ما يجب القيام به ، وتوجيههم بين الفينة والفينة ، فالقيادة حسب نظرية (Y) هنا لا تلائم هذه المواقف أبداً .

وعلى هذا فهناك مكان لسلوك واتجاهات نظريتي (X) و (Y) في الإشراف ، فمفتاح النجاح والفعالية يكمن في امتلاك مهارة تطبيق الأسلوب المناسب للموظف المناسب وأن نتجنب التطرف ، فالقيادة الجيدة بطبيعتها الموقفية أصبحت مقبولة جداً هذه الأيام .

وسنكتب بالتفصيل عن التحليل الموقفي الذي ينبغي على المشرفين الاستعداد لعمله .

٣ – أنماط أساسية في القيادة :

خلال سنين البحث الكثيرة في مجال القيادة أعطيت أسماء مختلفة للأنماط القيادة المتنوعة ، وقد ظهرت مصطلحات مثل : المشاركة ، والمتساهلة ، والقريبة من الناس ، والمساندة ، والمبنية على تقوية العلاقات ، والمتفهمة كلها لتصف النمط الذي يتجه نحو الاهتمام بالناس ، أما النمط المناقض فقد ظهرت معه تسميات مثل : الموجه ، أو المتجه نحو تنفيذ المهام ، أو المتجه نحو الإنتاج ،أو المقنن .

وبغض النظر عن التسمية المعطاة فإن المتفق عليه في نظرية القيادة هو أن سلوك القائد يمكن تقسيمه إلى مجموعتين :

السلوك الذي يتعلق بالناس .

والسلوك الذي يتعلق بالعمل أو المهام التي يتم تنفيذها .

والتسمية المعروفة للأولى هي الديموقراطية .

وللثانية الأوتوقراطية .

أما الأسلوب الأبديقراطي (المتسيب) .

وهو ليس بأسلوب بالمرة – فيستحق ذكره أيضاً.

وسنكتب هنا عن كل نمط :

لاحظ أن الأسلوب الأتوقراطي يناظر افتراضات نظرية (X)

بينما يناظر الأسلوب الديموقراطي افتراضات نظرية (Y) .

أ – النمط الأوتوقراطي (الاستبدادي) :

الأسلوب الأوتوقراطي هو:

أن يقوم المشرف بمنع معظم القرارات الهامة ، ويمارس الأوتوقراطيون الطريقة المركزية في صنع القرارات ويسمح عموماً للموظفين بفرصة بسيطة للاشتراك فيها .

ويكون الاتصال الصاعد عموماً محدوداً بحيث يتأكد القائد من أن كل فرد يعرف تماماً أين يقع وماذا يعمل .

والقادة الأوتوقراطيون عموماً لديهم ثقة كبيرة في قدرتهم ويعتقدون أن طريقتهم في صنع الأشياء هي الأفضل .

فالإرشادات تكون واضحة ومفصلة بحيث يتأكدون من أن الموظفين يمكنهم أن يقوموا بالعمل بشكل صحيح .

ولكن لسوء الحظ صار للقادة الأوتوقراطيين سمعة سيئة في السنوات الأخيرة والسبب هو الخلط بين الشخصية وأنماط القيادة التي ذكرناها سابقاً .

وقد تسبب هذا في إغفال الجوانب الإيجابية للقيادة الأوتوقراطية وأنها في بعض الأوقات أكثر فعالية من القيادة الديمقراطية .

إن القيادة الأوتوقراطية المطبقة جيداً ستكون فعالة في المواقف التالية :

١ – في الأزمات .

٢ – عندما يكون الموظفون جدداً وقدراتهم بسيطة .

٣ – إذا افتقد الموظفون المبادرة وروح المسؤولية .

٤ – عندما يكون الاتصال والتنسيق على درجة بالغة من الأهمية كالجيش مثلاً .

٥ – إذا كان القائد خبيراً معترفاً بقدراته في مجال المشكلة .

٦ – عندما تكون نوعية القرار على أهمية بالغة ، وقبول القرار من قبل المرؤوسين ذو أهمية بسيطة .

٧ – إذا كانت هناك حاجة إلى تنظيم وتنسيق مبدئيين .

وتجدر الإشارة إلى أنه باستثناء البند الثالث فإن المواقف المذكورة لا تناقض افتراضات نظرية (Y) وبكلمة أخرى فإنه بالإمكان أن يظهر المشرف سلوكاً أوتوقراطياً ، ولكن في نفس الوقت يحمل افتراضات نظرية (Y) عن المرؤوسين في هذه المواقف .

والقيادة الأوتوقراطية بحد ذاتها تصبح أكثر استساغة وقبولاً عندما ندرك أنه يمكن للمشرف أن يكون لطيفاً وفي نفس الوقت أوتوقراطيا .

والجانب الآخر لهذا الموضوع هو أنه بإمكان المشرفين الأوتوقراطيين خلق مشكلات خطيرة .

فإذا لم تظهر الظروف المذكورة من قبل فإن الوسائل الأوتوقراطية يمكن أن تكون مكروهة وتتسبب في انخفاض المعنويات والإنتاجية .

ويتوقع من الكثير من الموظفين أن يكون لهم رأي في مهام عملهم وفي ظروفه فإذا كانوا موظفين أكفاء نجدهم يكرهون أن ينتظر المشرف فوق أكتافهم ويخبرهم بكيفية القيام بأعمالهم .

ويسمى الإشراف الأوتوقراطي عادة بالإدارة التقليدية بسبب نشأته منذ سنوات عديدة عندما لم تكن الطرق التي تعتمد على المشاركة معروفة في المنظمات .

وحتى اليوم ليس من الصعب أن نجد مشرفين تقليديين يتحكمون بموظفيهم ويتخذون قراراتهم كلها بأنفسهم ، ويتوقعون الطاعة والولاء بشكل من أشكال العبودية ، ولكن أن كان هؤلاء المشرفون يديرون موظفين تقليديين فلن تكون هناك مشكلة ، غير أن الجيل الجديد من العاملين الذين عاشوا في بيئة ديمقراطية ، لن يعجبهم الأسلوب وسيخلق المشرفون مشكلات كبيرة لأنفسهم في العمل .

ب – النمط الديمقراطي (المشارك) :

الأسلوب الديمقراطي عكس الأسلوب الأوتوقراطي ، فعلى أساس افتراضات نظرية (Y) فإن الإداريين الديمقراطيين يفوضون السلطة إلى المرؤوسين ويشاركونهم في عملية اتخاذ القرارات ويشقون بأنهم قادرون على تحمل المسؤولية ، ويمارسون

إشرافاً بسيطاً على سلوكهم ، ويؤمن الإداريون الديمقراطيون بأن الموظفين لديهم ما يمكنهم أن يقدموه للمنظمة أكثر من قدراتهم المادية ويخلقون بيئة بحيث يمكن لهذه المساهمات أن تظهر وتستخدم .

هناك عدة مساوئ للإشراف الديمقراطي وهي:

أولاً :

أنه يأخذ وقتاً إضافياً من وقت المشرف ، فالمشاركة والاتصال يتطلبان مقابلات شخصية وجهاً لوجه مع المرؤوسين ، لاشك أن الأمر أسرع لو أن المشرف يتخذ قراره ويعلنه ، ولهذا السبب يفضل الأسلوب الأوتوقراطي بل ويوصي به في الأزمات والمواقف العصبية .

أفكار خاطئة عن الإشراف الديموقراطي :

هناك مفهومان خاطئان معروفان عن كيفية حدوث الإشراف الديموقراطي.

أولاً : أن على المشرف أن يأخذ رأي مرؤوسيه في كل قرار يتخذه ، وهذا خطأ كبير، فالمشرف ينبغي أن يكون انتقائياً فيما يتعلق بمشاركة مرؤوسيه له ، وينبغي أن تحدث فقط في ظل الظروف العامة التالية :

١ – ينبغي أن يكون القرار مهام نسبياً للمرؤوسين .

٢ – ينبغي السماح ببعض الوقت قبل حدوث اشتراك فعال من قبلهم .

٣ – ينبغي أن يكون المرؤوسين مؤهلين للاشتراك .

٤ – وينبغي أن يكون لدى المرؤوسين معلومات كافية عن المشكلة .

فإن لم تتواجد هذه الظروف (الشروط) فإن إشراك الموظفين باتخاذ القرارات سيكون عملية محبطة للجميع . وربما يشعر المرؤوسون هنا بأنهم يخدعون وأن المشرف يتلاعب بهم وذلك ليحكم على كل العملية في النهاية على أنها مضيعة للوقت .

أما المفهوم الخاطئ الثاني حول الإشراف الديمقراطي فيتعلق بالمعنى العام لكلمة ديمقراطية .

ففي الأنظمة الديمقراطية السياسية يتم التصويت على القرارات ولهذا فإنه من السائد أنه على المشرفين السماح للموظفين بالتصويت على القرارات .

ولكن في نظرية الإدارة والمنظمات يوجد معنى مختلف لمصطلح الديمقراطية عنه في الدوائر السياسية .

فإذا سمح للموظفين بالتصويت على القرار فإن المشرف يكون بهذا متنازلاً عن دورة كمشرف ، وذلك لأن المسؤولية عن القرار ينبغي أن تكون في يد المشرف لا في يد المجموعة ، بالإضافة إلى هذا فإن التصويت ربما لا يؤدي إلى اتخاذ قرارات سليمة ، فعملية التصويت يمكن أن تفسد من خلال عوامل غير إدارية متعددة .

إن المشرف ما يزال مسئولاً ومساءلاً ، حتى ولو كان ديمقراطياً ، إذ عليه تقع مسؤولية اتخاذ قرارات سليمة وليس عليه أن يحول مهمة اتخاذ القرارات منه إلى المجموعة .

متى يكون الإشراف الديمقراطي فعالاً ؟

كما هو الحال في الإشراف الأوتوقراطي فإن هناك مواقف معينة يكون فيها الإشراف الديمقراطي أكثر فعالية من غيره .

- عندما يكون القائد غير خبير في مجال المشكلة .

- عندما يكون قبول القرار وتنفيذه من قبل المجموعة عاملاً مهماً .
- عندما تكون المجموعة على معرفة واطلاع على أمور يحتاج إليها المشرف لكي يحل المشكلة .
- عندما تكون سلطة المشرف أو نفوذه بسيطة .
- عندما يتوقع أن تكون هناك مقاومة للقرار .
- عندما يحمل الموظفون مهارات عالية ويكونون مندفعين للعمل .
- عندما تكون الأهداف الناتجة عن القرار متفقاً عليها من قبل .

ينبغي أن نفهم هذه الشروط (الظروف) كخطوط عريضة .
ولكن يجب أن ندرس كل موقف على حدة .

وهناك أيضاً درجات للديمقراطية (كما هو الحال بالنسبة للأوتوقراطية) بحيث يستطيع أن يغير المشرف حجم المشاركة حسب الموقف .

جـ - النمط الأبديقرطي (المتسيب) :

كما قلنا سابقاً فإن الأسلوب الأبديقراطي (المتسيب أو المتخلي) ليس أسلوباً بالمرة .

حيث أن القائد ، حيث أن القائد الرسمي موجود لكنه لا يقوم بمهام القيادة الفعلية .

إن ما يحدث هنا هو أن في إحدى المجموعات يقوم القائد غير الرسمي بتولي مهام قيادة المجموعة بدلاً من القائد الرسمي .

وهذا ربما يكون سيئاً أو حسناً وذلك بناء على عدد من العوامل ، ولكن النقطة الأساسية هي أن الشخص الذي تم اختياره للمنصب القيادي قد فشل في القيام بمهامه بشكل مناسب .

هنـاك عـدة أسـباب تكمـن وراء تنـازل النـاس عـن مراكـزهم القيادية . بعضـهم يـرى أن الـدور القيـادي غيـر مـريح ، أي أن الـدور يضـع عبئـاً ثقيلاً عليهم . آخرون يعملون من خلال قاعدة ضـعيفة مـن السلطة والقوة ، فبالرغم من رغبتهم في أن يكونوا فعالين فـي القيـادة إلا أنهم لا يملكـون إلا التمنـي والرجـاء . وبعضـهم ربمـا يتخلـى عـن دورة بسبب وجود قائد غير رسمي قوي الشخصية ، مما يتسبب فـي صراع قوي معه يؤدي أخيراً إلى تخلي المشـرف عـن دوره القيـادي إلى القائد غير الرسمي .

وأخيـراً ، يتخلـى بعـض المشـرفين عـن دورهـم القيـادي وذلـك لأنهم يفتقدون إلى الدعم الضروري من باقي المنطقة .

٤ – نموذج القيادة الموقفية : -

١ – النمط (١) – الإخباري :

هو أسلوب توجيهي مباشـر بطبيعتـه ، ويتكـون مـن سـلوكيات مثـل تحديـد الأدوار ، تقـديم الإرشـادات ، وضـع الأهـداف وإخبـار الناس ماذا يجب أن يقوموا به من عمل ومتى وكيف .

٢ – النمط (٢) – الاستشاري :

هـو أسـلوب عـالي فـي الاهتمـام بالواجبـات وفـي العلاقـات الإنسـانية حيث يعطـي توجيهـات مباشـرة كثيـرة بالإضـافة إلـى دعـم وتأييـد للعناصـر الإنسـانية . إذ يقـوم القائـد باستشـارة مرؤوسـيه (كمـدخل مسـاند) لكنـه يحتفظ لنفسـه باتخـاذ القـرار الأخيـر (كمـدخل توجيهي مباشر) .

٣ – النمط (٣) – المشارك :

يقوم القائـد هنـا بالتقليـل مـن محتـوى التوجيـه فـي دوره . لكنـه يحـافظ علـى سـلوكه المسـاند ، وبسـماحة للمرؤوسـين فـي الاشـتراك باتخاذ القرارات فإن القائد هنا يقلل من منطقة نفوذه التي يصدر منها التوجيهـات والإرشـادات ، وتقتصـر مهمتـه هنـا علـى الاتصـال والتسهيل فقط .

٤ – النمط (٤) – المفوض :

يقر هذا الأسلوب أن بعض الناس يحتاجون إلى قيادة بسيطة حيث أن مهارة القائد ودافعيته أحياناً تقف في طريق عمل هؤلاء الموظفين ، هذا الأسلوب ذو مكانة بسيطة في النفوذ ، ويزود الموظفين بتوجيهات ودعم بسيط .

وتشير القيادة الموقفية إلى أن أي من هذه الأنماط يمكن أن يكون فعالاً ، وذلك حسب طبيعة الفرد أو المجموعة التي يتم الإشراف عليها ، ويعرف النموذج أربعة مستويات متطورة للموظفين ، **وذلك حسب المسلمة القائلة بأن الأداء في العمل إنما هو نتيجة لقدرة الفرد ودافعيته :**

١ – المستوى الأول – قدرة متدنية ودافع متدني.
٢ – المستوى الثاني – قدرة متدنية ودافع قوى.
٣ – المستوى الثالث – قدرة عالية ودافع متدني.
٤ – المستوى الرابع – قدرة عالية ودافع قوي.

بعد هذا يقوم النموذج بربط أسلوب القيادة بمستوى التطور الذي يمر الفرد أو تمر المجموعة فيه .

ولتحديد نمط القيادة الصحيح لكي نستخدمه مع موظف معين فإن على المشرف أن يقرر المستوى الذي يقف فيه الفرد (الموظف) .

ليس صعباً أن نفكر في مواقف يكون هذا النموذج مفيداً فيها .

فالموظفون الجدد مثلاً هم أكثر المرشحين ليكونوا في المستوى الأول ولذا فإن النمط الأول الذي يقترحه النموذج يحتوي على كثير من التوجيه .

وهذا يبدوا معقولاً حيث أن الموظف الجديد يحتاج إلى كثير من التوجيه لأنه لا يعرف ما هو المطلوب منه .

وكلما ازداد الدافع ، يمكن للمشرف أن يزيد من السلوك المساند بينما يحافظ على السلوك التوجيهي المباشر ، وهذا يولد الثقة عند الموظف ويقوي العلاقات الفردية .

أما النمط الثالث فهو مفيد لموظف لديه القدرة ولكن ينقصه الدافع ، لذا فإن التوجيه لعمل المهام يكون عقيماً حيث أن الموظف يدرك كيفية القيام بواجباته في الأصل .

غير أنه بالتأكيد على السلوك (النمط) المساند من خلال الاتصال والإنصات والمشاركة فإن المشرف يمكنه زيادة الدافع لدى الموظف .

وأخيراً نجد أن الأسلوب الرابع يناسب الموظفين الماهرين والذين لديهم دافع . كالموظفين القدامى الذين يحتاجون إلى توجيه بسيط .

وعلى الرغم من أن المشرف ينبغي ألا يتجاهل المستوى الرابع للموظفين . وإلا أنهم لا يحتاجون إلى عناية كبيرة مثل الآخرين .

٥ – المشاركة في تحليل المشكلات وصنع القرارات :

قام " روم " و " ياتن " بتطوير نموذج لتحديد الأسلوب القيادي المناسب : يعتكد على تحليل المشكلات وصنع القرارات .

طبقاً لهذا النموذج يؤثر الموقف (نوعية القرار ، توفر المعلومات ، المرؤوسين) في اختيار القائد لأسلوب المشاركة الملائم .

أساليب المشاركة :

حدد (روم و ياتن) أساليب المشاركة الممكنة بعدة أساليب هي :

الأول :

يتولى المدير حل المشكلة وصنع القرار بنفسه مستخدماً المعلومات المتوفرة لديه .

الثاني :

يحصل المدير على المعلومات الضرورية من مرؤوسيه ثم يقرر حل المشكلة بنفسه حيث لا يطلب من المرؤوسين تقديم الحلول البديلة ولا تقييمها .

الثالث :

يشرك المدير بعض المرؤوسين ذوي العلاقة بالمشكلة بمناقشتها حيث يحاول التعرف على أفكارهم واقتراحاتهم حولها بصفة فردية ، ثم يتخذ المدير القرار بنفسه والذي قد يعكس أو لا يعكس تأثير هؤلاء المرؤوسين .

الرابعً :

يشرك المدير مرؤوسيه كمجموعة بمناقشة المشكلة حيث يقومون معاً بتقديم وتقييم الحلول البديلة للوصول إلى حل يتفق عليه . وهنا لا يحاول المدير التأثير على المجموعة للأخذ بالبديل الذي يراه بل يعمل على قبول وتنفيذ أي حل تراه وتدعمه المجموعة .

قواعد اختيار الأسلوب الأنسب :

أولاً :

إذا كانت نوعية القرار مهمة ، والمدير تنقصه المعلومات فيستثنى المستوى الأول .

ثانياً :

إذا كانت نوعية القرار مهمة ، والمرؤوسين لا يشاركون المنظمة أهدافها فيستثنى المستوى الخامس .

ثالثاً :

إذا كانت نوعية القرار مهمة ، والمدير تنقصه المعلومات ، والمشكلة غير محددة المعالم فيستثنى المستوى الأول و الثاني والرابع .

رابعاً :

إذا كان قبول المرؤوسين للحل مهماً جداً فيستثنى المستوى الأول والثاني.

خامساً :

إذا كان قبول المرؤوسين للحل مهماً جداً ومن المحتمل نشؤ الصراع فيما بينهم حول الحل فيستثنى المستوى الأول والثاني والثالث والرابع .

سادساً :

إذا كان قبول المرؤوسين للحل وليس نوعية القرار مهماً جداً فيستثنى المستوى الأول والثاني والثالث والرابع .

سابعاً :

إذا كان قبول المرؤوسين للحل مهماً جداً ويشاركون المنظمة أهدافها في نفس الوقت فيستثنى المستوى الأول والثاني والثالث والرابع .

٦ - القائد الفعال :

هو الشخصية القادرة على اختيار الرجال، وفرض احترامه عليهم، والحصول على محبتهم ومعرفة إمكاناتهم واستغلالها

ووضـع كـل مـنهم فـي المكـان الـذي يلائمـه، وبـث فكـرة القـوة والمساواة بينهم، وتوزيـع المسـؤوليات علـيهم، وإشـراكهم جميعـاً فـي خدمة هدفٍ سامٍ على أن يتمثل فيه إيمان جاد بالمهمة التي يقوم بها.

صفات القائد الفعال والمؤثر:

لا شك أن قيادة الناس أمانة، وهـي مـن أصـعب الأمـور، وذلـك بسبب اختلاف طبائعهم، والأمـور المحيطـة بهـم، ويحتـاج القائـد إلـى فـن فـي التعامـل معهـم، ورُقـي فـي أسـلوب المحـاورة للوصـول إلـى الهدف المنشود.

وحتى يكون القائد بهذه المنزلـة فـلا بـدَّ مـن أن يكـون صـاحب تجربّة فذّة، وممارسة لهذه الصنعة.

٧ - القيادة فن وعلم.

فهي فن بمعنى الملكات الموروثة .

وعلم بمعنى تعلم الأصول التي تقوم عليها القيادة.

ولابـد أن تكـون للقائـد صـفات مميـزة تؤهلـه ليكـون علـى رأس هـرم الجماعـة، والسـراج المنيـر لمسـيرتها حتـى تصـل إلـى هـدفها المنشود.

وبهـذا المعنـى يصـبح رب الأسـرة هـو قائـدها ليكـون أولاده صـالحين فـاعلين، وكـذلك يصـبح رئـيس المؤسسـة هـو المسـئول عـن تسيير شؤونها لما فيه نجاحها، والمعلم مسئول عن طلابه.

وهكذا ينمو المجتمع كوحدة متكاملة، وروح منسجمة.

والحق الذي لا يماري فيه منصف .

أن التـاريخ لـم يعـرف ولـن يعـرف منهجـاً يسـتطيع أن يؤهـل الشخصـيات ويصـقلها ويربيهـا ويهيئهـا للقيـادة علـى أكمـل وجـه كمـا يفعل المنهج الإسلامي الإيماني العظيم.

وتعود هذه الحقيقة إلى أن :

منهج الإسلام في تكوين الشخصية التي تقود العالم هو منهج من عند الله (سبحانه وتعالى) الذي يعلم طاقات الإنسان ويستطيع أن يستثيرها ويوجهها وينميها نحو تحقيق أكرم الأهداف.

٨ – أخلاق القيادة :

من أخلاق القيادة (العقيدة الراسخة)

وقد تكفلت بها تربية ربانية إيمانية للشخصية المسلمة ووضع مقوماتها القرآن وبين فروعها وتطبيقها النبي(صلى الله عليه وسلم) وتبعها صحبه الكرام وتابعوهم .

وسنحاول أن نتتبع بإيجاز أثر العقيدة الإسلامية والتربية الإسلامية في تكوين شخصية القائد :

ونقصد بالعقيدة جميع القناعات العقلية والقلبية الجازمة التي يزرعها الإسلام في قلوب أتباعه .

عن الخالق سبحانه وصفاته وأفعاله.

وعن الإنسان وعلاقته بربه ووظيفته ومركزه ومصيره .

وعن الآخرة وما سيكون فيها من حساب وجزاء وثواب وعقاب.

إننا نرى أن أركان الإيمان كلها تقف وتتكاتف في تكوين أعظم الدوافع.

١.عقيدة الإيمان بالله وأثرها في تكوين شخصية القائد :

إن التحرر من العبودية لغير الله عز وجل لهو الخطوة الأولى والدفعة الأقوى في سبيل التغلب على قياد النفس وهواها ومن ثم الانطلاق نحو الحياة في مصاف الصادقين أصحاب التضحيات العظام فلا خضوع حينئذ لبريق شهوة ولا خنوع لسطوة قوة أرضية مهما غشمت فالحياة حينئذ تكون لله وحده والنفس تكون عبده مخلصة لباريها ترى سعادتها في إنفاذ أمره وتستشعر خلودها في الفناء في سبيل مرضاته .

أما الذين يسترقون أنفسهم
بدراهم لا شك أنها ستنتهي .
ومراكز ما تلبث أن تخلو .
وقصور ما تلبث أن تخرب.
فأولئك هم العبيد المسترقون لعدوهم المستذلون لأنفسهم عليهم شعار الخيبة ودثار المهانة .

ولما عرف العدو هؤلاء المرضى، وأدرك ما يعبدون من الشهوات .

عرض عليهم قسطا وافرا منها، فأسال لعابهم، وساومهم على مبادئهم وقيمهم وعلى أوطانهم وأمتهم بل على أهلهم وأعراضهم، فدفعوها أثماناً لما يطلبون فاتخذ منهم عملاء وخونة وجواسيس، وفرض عليهم مناهج وشروطا، فأطاعوه مقابل ما يضمن لهم من الهوى.

ففي إحدى المعارك مع الروم قال بعض المسلمين :

إنه قد حضركم جمع عظيم من الروم ونصارى العرب، فإني أرى أن تتأخروا، ونكتب إلى أبي بكر، فيمدنا بجنود .

فقال هشام ابن العاص :

إن كنتم تعلمون أنما النصر من عند العزيز الحكيم، فقاتلوا القوم .

وان كنتم تنتظرون نصرا من عند أبي بكر، ركبت راحلتي ألحق به .

فقالوا:

ما ترك لكم هشام بن العاص مقالا .

فقاتلوا قتالاً شديداً، وهزم الله الروم، فمر رجل بهشام وهو قتيل .

فقال له: رحمك الله هذا الذي كنت تبغي!

وفي يوم مؤتة :

كان المسلمون ثلاثة آلاف رجل، ولما وصلوا إلى معان -(بلدة في جنوب الأردن) بلغهم أن هرقل نزل في مئة ألف جندي من الروم، وانضم إليه من نصارى العرب مئة ألف آخرون .

فقال بعض المسلمين:

نكتب إلى رسول الله (صلى الله عليه وسلم) .

نخبره بعدد عدونا، ليأمرنا بأمره، فنمضي له.

فقام عبد الله بن رواحه ـ وخطب الناس فقال:

يا قوم: والله إن كان التي تكرهون للتي خرجتم تطلبون، إنها الشهادة .

وما نقاتل الناس بعدد ولا قوة ولا كثرة، ما نقاتلهم إلا بهذا الدين الذي أكرمنا الله به، فانطلقوا، إنها إحدى الحسنيين، إما ظهور وإما شهادة .

فقال الناس : قد صدق والله ابن رواحه.

وروى ابن إسحاق عن معاذ ابن عمرو ابن الجموح .

قال: سمعت القوم وهم يقولون :

أبو الحكم لا يخلص إليه، فجعلته من شأني، فصمدت نحوه، فلما أمكنني حملت عليه، فضربته ضربه قطعت قدمه بنصف ساقه، وضربني ابنه على عاتقي فطرح يدي، فتعلقت بجلدة من جنبي وقد قاتلت عامة يومي، وإني لأسحبها خلفي، ولما أجهضتني وضعت عليها قدمي، ثم تمطيت عليها حتى طرحتها.

فانظر ماذا فعلت قوة الروح في هذا الرجل، حتى تخلى عن ذراعه بتلك الطريقة التي ذكرها، ولم يمنعه الألم ونزف الدم من مواصلة القتال؛ حيث غطت قوة يقينه على كل ألم .

٢. أثـر الإيمـان بالرسـول (صـلى الله عليـه وسـلم) فـي تكـوين الشخصـية القيادية :

إن المـؤمن الـذي أيقـن فـي أن رسـوله قـد جـاء بـالـهدى والنـور لهذه البشرية فأحبه حباً اكتمل معه إيمانه فصار أحب إليه من والده وولده والناس أجمعين.. كان سعيه في الإقتداء به سعي الصادقين.

فـإذا بـالحيـاة فـي الاقتـداء بـالنبي (صـلى الله عليـه وسـلم) كلهـا نـور وحبور وصلة بين الأرض والسماء .

ولمـا كانـت شخصـية النبــي (صـلى الله عليـه وسـلم) قـد اكتملـت كشخصية قيادية نموذجية كان في الاقتداء بها خطوة كبرى على طريق القيادة الناجحة المنجزة.

التي تجمع بين رضا الرب سبحانه وفهم الناس وحسن القرار ونبل الهدف وإخلاص السلوك.

ولقد بينت لنا السير كيف كان حرص قادة هذه الأمة الأوائل على اقتفاء أثر النبوة في قيادتهم للبشرية في كل حين ووقت.

حتى إن أحدهم ليقيم مدى نجاحه وفشله بمدى تطبيقه لأوامر نبيه (ص) ونواهيه وأخذه وعطائه وإقدامه وإحجامه .

٣. أثر الإيمان باليوم الآخر في تكوين شخصية القائد:

إن الذي يحيا متيقنا بالحياة الآخرة يقينا لا غش فيه ولا شك، تتغير حياته تغيرا إيجابيا يكاد يرفعه إلى مصاف الصالحين فور إيمانه بذلك.

والـذي يعـيش منتظـرا النهايـة والمـوت فـي كـل حـين يعـيش مستعدا لها طائعاً في الدنيا .

والذي يحب الجنة لاشك يفر إليها بالعمل الصالح .

والذي يخشى النار لاشك يهرب منها بالعمل الصالح .

لذا كان عجب السلف الصالحين أكثر ما يكون ممن:

(أيقن بالجنة ولم يفر إليها وأيقن بالنار ولم يهرب منها).

إن عقيدة المؤمن الراسخة لتشده إلى الحياة الروحانية في ظل وارف من ظلال الجنة ويستهين في الحياة فيها بزخرف الدنيا ومتاعه ويستصغر كل زينة فيها لمن يقارنها بموعد صادق من ربه له في الآخرة...

وإذا كان المسلم بالشهادتين ينطلق ويندفع إلى التضحية، فإن عقيدته وتصوره عن الآخرة يشده إلى العطاء الدائم شدا، وتملأ قلبه بالشوق إلى الشهادة، لأن هذه العقيدة تعرفه على حقيقة هذه الدنيا، وقيمة متاعها، وأنها ليست سوى مرحلة من مراحل وجوده، وممر ووسيلة إلى مرحلة نهائية، فيها القيم الخالدة، والتجارة الرابحة، والفوز الحقيقي.

يروى عن صلاح الدين الأيوبي أنه كان يحمل معه صناديق مقفلة في أيام جهاده، وكان يحرص عليها أعظم الحرص، ويرعاها أشد الرعاية .

وبعد وفاته فتحت هذه الصناديق فوجد الذين فتحوها أنها تحوي وصية صلاح الدين وكفنه وكمية من التراب من مخلفات أيام جهاده..

فانظر إلى حياة القائد المنتصر كيف يراها موصولة في سبيل الله أرضها وسماءها،موتها وحياتها.

ورد عن أم حارثة سراقة أنها أتت النبي (ص) .

فقالت: يا نبي الله :

ألا تحدثني عن حارثة ـ وكان قتل يوم بدر بسهم ـ فإن كان في الجنة صبرت، وإن كان غير ذلك اجتهدت عليه في البكاء؟

قال: يا أم حارثة :

إنها جنان في الجنة، وإن ابنك أصاب الفردوس الأعلى.

فانظر إلى هذه الصحابية الجليلة كيف استقر في قلبها أن الخسران الذي يستحق البكاء هو فوات الجنة، بعدم إحراز الشهادة.

وروى البخاري عن أنس (رضى الله عنه) .

قال : لما طعن حرام بن ملحان، قال بالدم هكذا، فنضحه على وجهه ورأسه، وقال: فزت ورب الكعبة.

وسمع قاتله (جبار بن سلمى الكلابي) .

قول أنس (ت) متعجبا.ا قوله فزت .

فسأل بأي شيء فاز ..

قالوا فاز بالجنة .

فقال: صدق الله، ثم أسلم !!

٤. أثر الإيمان بالقدر في تكوين شخصية القائد:

"والإيمان بالقدر يغير النفس من نفس خائفة وجلة مهتزة مترددة إلى نفس واثقة مطمئنة ثابتة فتصلح حينئذ لتلقي مهام القيادة ويلتف حولها الناس مستلهمين منها اليقين تطبيقاً لا قولاً، ويراها الجميع أجدر ما تكون بالقيادة.

فالإيمان بقضاء الله يحطم الحواجز المثبطة للإنسان عن البذل والعطاء ويقتل الخوف على الرزق أو النفس مادام ذلك لله" .

روى أصحاب السنن قول النبي (صلى الله عليه وسلم) :

"لا يمنعن أحدكم مخافة الناس أن يقول بحق إذا رآه أو سمعه فإنه لا يقرب من أجل ولا يباعد من رزق"..

فبالإيمان بقدر الله (عز وجل) في الآجال والأعمار وأسباب انتهائها يتحرر المؤمن من الخوف من الموت .

والخوف على الحياة، حيث آمن أن الله (عز وجل) هو الذي يحيي ويميت، وأن أسباب الموت والحياة بيده سبحانه .

وأن لكل مخلوق لحظة محددة في علم الله (عز وجل) يخرج فيها من هذه الدنيا، مهما اتخذ لنفسه من وسائل الحماية والوقاية.

وقد أنكر الله (سبحانه وتعالى) على الذين يظنون القعود الكسل والخنوع مهربا من الموت .

قال (عز وجل) " وقالوا لإخوانهم إذا ضربوا في الأرض أو كانوا غزي لو كانوا عندنا ما ماتوا وما قتلوا، ليجعل الله ذلك حسرة في قلوبهم، والله يحيي ويميت، والله بما تعملون بصير".

إن القائد المؤمن إذا أحيا في نفسه هذه المعاني اليقينية السامية انطلق **في الرحاب بنورانية لم تسبق وشجاعة لم يعتادها الدنيويون وهذه المعاني هي:-**

الأولى : القدوة والتقوى :

إن الناس تسمع بأعينها قبل أن تسمع بآذانها.

تسمع من القائد الأوامر والعرض القوي..

لكنها ملتزمة ثقة في ذلك وهو رؤية القائد ملتزماً بما يقول..

ودون ذلك فلا استماع ولا ثقة.

وما أجمل الحكمة المأثورة التي تصف مسؤولية القائد فتقول 'إذا أردت أن تكون إمامي فكن أمامي'.

إن القيادة الحقيقية :

هي التي يربط فيها القائد مهمته بسلوكه فليست القيادة خطبة عصماء أو صرخات رنانة.

القيادة الحقيقية:

ليست مجرد مركز أو مكانة أو قوة وإنما تفاعل نشط مؤثر وسلوك يترجم به مهمته.

وتكمن أهمية القدوة الحسنة في الأمور الآتية:

١. المثال الحي المرتقي في درجات الكمال، يثير في نفس البصير العاقل قدرًا كبيرًا من الاستحسان والإعجاب والتقرير والمحبة.

ومع هذه الأمور تتهيج دوافع الغيرة المحمودة والمنافسة الشريفة، فإن كان عنده ميل إلى الخير، وتطلع إلى مراتب الكمال

وليس في نفسه عقبات تصده عن ذلك، أخذ يحاول تقليد ما استحسنه وأعجب به، بما تولد لديه من حوافز قوية تحفزه لأن يعمل مثله، حتى يحتل درجة الكمال التي رآها في المقتدى به.

٢. القدوة الحسنة المتحلية بالفضائل العالية تعطي الآخرين قناعة بأن بلوغ هذه الفضائل من الأمور الممكنة، التي هي في متناول القدرات الإنسانية وشاهد الحال أقوى من شاهد المقال.

٣.مستويات فهم الكلام عند الناس تتفاوت .

ولكن الجميع يتساوى أمام الرؤية بالعين المجردة لمثال حي.

فإن ذلك أيسر في إيصال المعاني التي يريد الداعية إيصالها للمقتدى.

أخرج البخاري في صحيحة عن (ابن عمر م)

قال: اتخذ النبي (صلى الله عليه وسلم) خاتمًا من ذهب، فاتخذ الناس خواتيم من ذهب.

فقال النبي، (صلى الله عليه وسلم) : (إني اتخذت خاتمًا من ذهب فنبذه وقال: إني لن ألبسه أبدًا، فنبذ الناس خواتيمهم)

قالت العلماء: " فدلَّ ذلك على أن الفعل أبلغ من القول ".

٤.الأتباع ينظرون إلى القائد نظرة دقيقة فاحصة دون أن يعلم، فربَّ عمل يقوم به لا يلقي له بالاً يكون في حسابهم من الكبائر.

وذلك أنهم يعدونه قدوة لهم، ولكي ندرك خطورة ذلك الأمر فلنتأمل هذه القصة.

يروى أن أبا جعفر الأنبا ري صاحب الإمام أحمد عندما أُخبر بحمل الإمام أحمد للمأمون في الأيام الأولى للفتنة.

عبر الفرات إليه فإذا هو جالس في الخان، فسلم عليه .

وقال: يا هذا أنت اليوم رأسٌ والناس يقتدون بك، فوالله لئن أجبتَ إلى خلق القرآن ليجيبنَّ بإجابتك خلق من خلق الله .

وإن أنت لم تجب ليمتنعنَّ خلق من الناس كثير.
ومع هذا فإن الرجل- يعني المأمون -إن لم يقتلك فأنت تموت ولا بد من الموت فاتق الله ولا تجبهم إلى شيء.
فجعل أحمد يبكي ويقول: ما قلت؟
فأعاد عليه فجعل يقول: ما شاء الله، ما شاء الله.
وتمر الأيام عصيبة على الِإمام أحمد، ويمتحن فيها أشدّ الامتحان ولم ينس نصيحة الأنبا ري .
وها هو المروزي أحد أصحابه يدخل عليه أيام المحنة ويقول له:
"يا أستاذ قال الله تعالى ﴿ وَأَنْفِقُوا فِي سَبِيلِ اللَّهِ وَلَا تُلْقُوا بِأَيْدِيكُمْ إِلَى التَّهْلُكَةِ وَأَحْسِنُوا إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُحْسِنِينَ﴾
[سورة البقرة: الآية ١٩٥]
فقال أحمد : يا مروزي اخرج، انظر أي شيء ترى! قال: فخرجتُ إلى رحبة دار الخليفة فرأيت خلقًا من الناس لا يحصي عددهم إلا الله والصحف في أيديهم والأقلام والمحابر في أذرعتهم، فقال لهم المروزي: أي شيء تعملون؟
فقالوا: ننظر ما يقول أحمد فنكتبه .
قال المروزي: مكانكم.
فدخل إلى أحمد بن حنبل فقال له:
رأيت قومًا بأيديهم الصحف والأقلام ينتظرون ما تقول فيكتبونه .
فقال: يا مروزي أضل هؤلاء كلهم ! أقتل نفسي ولا أضل هؤلاء".
فمن أبرز أسباب أهمية القدوة أنها تساعد على تكوين الحافز في الأتباع دونما توجيه خارجي، وهذا بالتالي يساعد التابع على أن يكون من المستويات الجيدة في المسالك الفاضلة من حسن السيرة والصبر والتحمل وغير ذلك.

بل متى يكون المرء قدوة صالحة وأسوة حسنة ما لم يسابق إلى فعل ما يأمر به من خير وترك ما ينهى عنه من سوء؟!

وقد جاء في الصحيحين وغيرهما عن أسامة بن زيد - م -أن النبي، قال : (يجيء بالرجل يوم القيامة فيلقى في النار فتندلق أقطابه - يعني أمعاءه - في النار فيدور بها كما يدور الحمار برحاه فيجتمع أهل النار عليه .

فيقولون: أي فلان ما شأنك؟

أليس كنت تأمرنا بالمعروف وتنهانا عن المنكر؟

قال: كنت آمركم بالمعروف ولا آتيه، وأنهاكم عن المنكر وآتيه) .

وقد قيل:

وغيرُ تقي يأمرُ الناسَ بالتقَىً   طبيبٌ يداوي الناسَ وهو عليلُ

وهنا مسألة هامة يحسن التنبيه إليها في هذا المقام وهو أن المسلم، حتى ولو كان قدوة مترقيًا في مدارج الكمال قد يغلبه هوى أو شهوة أو تدفعه نفس أمارة بالسوء أو ينزعه الشيطان، فتصدر منه زلة أو يحصل منه تقصير.

فإذا حدث ذلك فليبادر بالتوبة والرجوع وليُعْلم أن هذا ليس بمانع من التأسي به والاقتداء، فالضعف البشري غالب والكمال لله وحده ولا معصوم إلا من عصم الله.

وقد حدث مالك عن ربيعة قال: سمعت سعيد بن جبير يقول: لو كان المرء لا يأمر بالمعروف ولا ينهى عن المنكر حتى لا يكون فيه شيء ما أمر أحد بمعروف ولا نهى عن منكر.

قال: وصدق من ذا الذي ليس فيه شيء ".

وقد قال الحسن البصري لمطرف بن عبد الله بن الشَخير:

"يا مطرف عظ أصحابك.
فقال مطرف: إني أخاف أن أقول ما لا أفعل .
فقال الحسن: يرحمك الله وأينا يفعل ما يقول؟؟
لود الشيطان أنه ظفر بهذه منكم فلمِ يأمر أحد بمعروف ولم ينه عن منكر".

وقال الحسن أيضًا:

"أيها الناس إني أعظكم ولست بخيركم ولا أصلحكم وإني لكثير الإسراف على نفسي غير محكم لها ولا حاملها على الواجب في طاعة ربها، ولو كان المؤمِن لا يعظ أخاه إلا بعد إحكام أمر نفسه لعُدم الواعظون، وقلَّ المذكرون ولما وُجِد من يدعو إلى الله جل ثناؤه ويرغَب في طاعته وينهى عن معصيته، ولكن في اجتماع أهل البصائر ومذاكرة المؤمنين بعضهم بعضًا حياة لقلوب المتقين، وأذكار من الغفلة، وأمن من النسيان، فألزموا (عافاكم الله) مجالس الذكر، فرب كلمة مسموعةٌ ومحتقرٍ نافعٌ".

التقوى والإخلاص :

الأولى : أن المنهج الإسلامي التربوي حريص دائما على بلورة شخصية القائد بشكل يتم فيه استواء شخصيته مع زيادة إيمانه، فلا يفرق المنهج الإسلامي التربوي بين زيادة الإيمان وحسن السلوك وطهارة الباطن.

بل رفع النبي (ص) منزلة الخلق الحسن .

فقال كما روي في الصحيح " إن أقربكم منى مجلسا يوم القيامة أحاسنكم أخلاقا ".

لذلك لا تكتمل شخصية القائد على المستوى التربوي في المنهج الإسلامي حتى تكتمل شخصيته من شتى الجوانب وتهذب أخلاقه وتتضح مبادئه وتعلو قيمه.

فقد كتب عمر بن الخطاب إلى قائدة سعد بن أبي وقاص (رضى الله عنه) ومن معه من الأجناد: أما بعد، فإني آمرك ومن معك من الأجناد بتقوى الله على كل حال؛ فإن تقوى الله أفضل العدة على العدو، وأقوى المكيدة في الحرب، وآمرك ومن معك أن تكونوا أشد احتراسا من المعاصي منكم من عدوكم؛ فإن ذنوب الجيش أخوف عليهم من عدوهم، وإنما ينصر المسلمون بمعصية عدوهم لله، ولولا ذلك لم تكن لنا بهم قوة؛ لأن عددنا ليس كعددهم ولا عدتنا كعدتهم، فإن استوينا في المعصية كان لهم الفضل علينا في القوة، ونحن لم ننتصر عليهم بفضلنا لم نغلبهم بقوتنا، واعلموا أن عليكم في سيركم حفظة من الله يعلمون ما تفعلون، فاستحيوا منهم، ولا تعملوا بمعاصي الله وأنتم في سبيل الله، ولا تقولوا: إن عدونا شرمنا فلن يسلط وإن أسأنا، فرب قوم سلط عليهم شر منهم، كما سلط على بني إسرائيل لما عملوا بمساخط الله كفرة المجوس.

(. **فَإِذَا جَاءَ وَعْدُ أُولَاهُمَا بَعَثْنَا عَلَيْكُمْ عِبَادًا لَنَا أُولِي بَأْسٍ شَدِيدٍ فَجَاسُوا خِلَالَ الدِّيَارِ وَكَانَ وَعْدًا مَفْعُولًا**) [سورة الإسراء: الآية ٥] .

(واسألوا الله العون على أنفسكم كما تسألونه النصر على عدوكم).

الثانية: يستطيع أن يؤثر على سلوك المرؤوسين ؟

يعتبر التأثير والنفوذ أحد المحاور الرئيسة في التعرف على ظاهرة القيادة وفي اكتشاف القائد الناجح، ويعتبر القائد ناجحاً من خلال التعرف على استخدام نفوذه وتأثيره على أتباعه ومرؤوسيه، وعليه يتوجب التعرف على **كيفية تأثير القائد على مرؤوسيه ومن تلك الأساليب التي تؤثر على المرؤوسين :**

١.استخدام الثواب والعقاب :

ويقصد بها منح أو سحب الحوافز الإيجابية والسلبية حيث أن تمتع القائد بهذه الصلاحيات في هذا المجال يزيد من قدرته على التأثير على مرؤوسيه.

٢.تحديد أهداف العمل:

القائد الناجح هو الذي يحدد أهداف العمل لمرؤوسيه ولأفراد الجماعة التي يعمل بها، ويشترط في تحديد الأهداف أن تكون محددة وموضوعية قابلة للقياس.

٣.جمع وتحليل المعلومات:

لكي يمارس القائد نفوذاً عالياً عليه أن يحصل على أكبر قدر ممكن من المعلومات التي تهم وتمس مرؤوسيه ثم عليه أن يقوم بتحليلها وانتقاء النافع منها والمؤثرة في دافعية وأداء المرؤوسين.

٤.تحديد أساليب العمل:

ويتم ذلك من خلال قيام القائد بوصف مهام العمل وتحديد طرق التنفيذ وتدريب المرؤوسين وتوجيههم.

٥.تهيئة ظروف العمل:

أن قيام القائد بالتأثير في الظروف المحيطة بأفراد الجماعة يمكن أن يزيد من نفوذ القائد وتأثيره على مرؤوسيه ويتحقق ذلك من خلال تأثير القائد في تشكيل جماعات العمل.

٦.تقديم النصح والخبرة والمشورة:

إن توجيه القائد للمرؤوسين من فترة لأخرى وتقديم الخبرة والمشورة لهم في مجال العمل، وقيامه بتقديم نصيحته في الوقت المناسب تكسبه نفوذاً أو تأثيراً على مرؤوسيه.

٧.إشراك الآخرين في الأمور التي تهمهم:

يتميز القائد الناجح بإشراك مرؤوسيه في اتخاذ القرارات التي تمسهم، فالمشاركة في الظروف المناسبة تشعر المرؤوسين بالرضا والاعتزاز بأنفسهم.

٨.تشجيع ورفع دافعية المرؤوسين:

يواجه القائد مرؤوسين ذوي دافعية وحماس منخفض لأداء العمل من وقت لآخر، حيث إن الأفراد تختلف دافعيتهم من وقت لآخر.

وعلى القائد الناجح أن يتغلب على ذلك بعدة طرق منها :
أن يدرس حاجات المرؤوسين .
أن يساعدهم في تحديد أهدافهم .
أن يشعرهم بالعدالة.

الثالثة: الهدوء وضبط النفس.

من أهم سمات القيادة الناجحة الهدوء وضبط النفس .
وهي صفة جلية في رسول الله (ص) في جميع أحواله .
إن الهدوء وضبط النفس موهبة فطرية وسمة خلقية تكتسب .
ولا بأس بذكر موقفين له تتبين فيهما هذه الصفة:
(وقد حدثا في معركة حنين)

الموقف الأول : عندما فوجئ المسلمون بهجوم قوي من الكفار (هوازن ومن معها) وفر من فر ممن أسلم بعد الفتح، وتراجع المسلمون عشوائياً، في هذه اللحظات الحرجة والصعبة كان رسول الله ثابت الجأش هادئ الأعصاب يقول: أيها الناس هلموا إلي أنا رسول الله، أنا محمد بن عبد الله، ويقول لعمه العباس: ناد أصحاب الشجرة، وبفضل الله ثم بفضل هذا الثبات من الرسول -ص -آب المسلمون إليه ورجعوا يتجمعون حوله وانتصروا بعدئذ بإذن الله.

هذا الموقف يحتاج إلى تأمل، ففيه الشجاعة وحسن التصرف، وفيه هدوء النفس وفيه التوازن مع ما في الحدث من شدة انعكست على الألوف ممن سار في الجيش، يذكرني هذا الهدوء من رسول الله -ص -بقول أحدهم: » لكي يحافظ القائد على هدوئه، عليه أن يعتاد على معالجة الأمور المفجعة وكأنها عادية، بدلاً من معالجة الأمور العادية وكأنها فواجع «، ويقول كذلك: » على القائد الذي يود أن يكون أهلاً للقيادة أن يبدأ بقيادة نفسه ولا يمكن لمن لا يسيطر على نفسه أن يسيطر على الآخرين «.

إن استقبال أي حدث مهما كانت درجة عظمته بهدوء وضبط نفس يمكّن المسئول والقائد من عدة أمور منها:

١ -استيعاب الحدث بمعرفة حجمه الحقيقي، فكم من موقف استقبلناه بشدة وغلظة بينما هو أبسط وأصغر من أن يواجه ويستعد له على حساب أمور أخرى- والعكس صحيح فكم من حدث ظهر لنا بسيطاً فلم يحسب له أي حساب فلما تبين لنا أنه كبير ويحتاج إلى موقف سريع منا لم نتمكن من استيعابه، ففي كلا الحالتين ضبط النفس وهدوءها يعين القائد على دراسة حجم الأحداث.

٢ -استيعاب الحدث بمعرفة مسبباته، الأسباب التي من شأنها أن تؤدي إلى وقوع الحدث يعين على معرفة أفضل المواقف التي ينبغي اتخاذها.

٣ -استيعاب الحدث بمعرفة أبعاده المستقبلية، فما من حدث إلا وله ما وراءه، والهدوء وضبط النفس مما يعين القائد على الاستعداد لمواجهته بعقلية الواعي لما يدور حوله.

الموقف الثاني :

ففي غزوة حنين نفسها غنم المسلمون غنائم كثيرة جداً .

فأعطى رسول الله من هذه الغنائم أعطيات كبيرة للمؤلفة قلوبهم من أهل مكة وبعض زعماء الأعراب .

فوجد الأنصار في أنفسهم شيئاً؛ لأن رسول الله (صلى الله عليه وسلم) لم يعطهم، وظنوا أنه قسّمه في قومه .

فجمعهم رسول الله في مكان وخاطبهم قائلاً:

يا معشر الأنصار، مقالة بلغتني عنكم، وموجدة وجدتموها علي في أنفسكم، ألم آتكم ضلالاً فهداكم الله، وعالة فأغنكم الله، وأعداء فألف الله بين قلوبكم؟

قالوا: بلى، لله ولرسوله المن والفضل!

ثم قال: ألا تجيبونني يا معشر الأنصار؟

قالوا: بماذا نجيبك يا رسول الله؟ لله ولرسوله المن والفضل.

قال (أما والله لو شئتم لقلتم، : أتيتنا مُكَذِّباً فصدقناك، ومخذولاً فنصرناك، وطريداً فآويناك، وعائلاً فآسيناك).

أوجدتم يا معشر الأنصار في أنفسكم في لعاعة من الدنيا تألفت بها قوماً ليسلموا ووكلتكم إلى إسلامكم!

ألا ترضون يا معشر الأنصار أن يذهب الناس بالشاة والبعير وترجعوا برسول الله إلى رحالكم؟

فوالذي نفس محمد بيده لولا الهجرة لكنت امرءاً من الأنصار،

ولو سلك الناس شعباً وسلكت الأنصار شعباً لسلكت شعب الأنصار!

اللهم ارحم الأنصار وأبناء الأنصار وأبناء أبناء الأنصار.

قال: فبكى القوم حتى أخضلوا لحاهم،

وقالوا: رضينا برسول الله قسماً وحظا.

يقول صاحب كتاب فن القيادة:

(يوحي الهدوء بأن صاحبه ذو إرادة لا تتحول عن هدفها وتسبب نظرة الرئيس الهادئة العميقة شعوراً من القلق لدى المشاغبين ومثيري المشاكل من المرؤوسين، وإحساساً غريزياً بأنهم أمام قوة لا تقهر).

الرابعة: القيادة ليس لها سن معين:

إن القيادة لا تشترط سناً بعينها، أو من له سلالة عريقة.

اخبرنا القرآن عن قصص كثيرة للقيادة لكننا في هذه المقالة سوف نذكر قصة طالوت

لقد أخبرنا الله سبحانه وتعالى في القرآن الكريم عن صفات قائد عظيم، هو طالوت.

قال تعالى: (...وَقَالَ لَهُمْ نَبِيُّهُمْ إِنَّ اللَّهَ قَدْ بَعَثَ لَكُمْ طَالُوتَ مَلِكًا قَالُوا أَنَّى يَكُونُ لَهُ الْمُلْكُ عَلَيْنَا وَنَحْنُ أَحَقُّ بِالْمُلْكِ مِنْهُ وَلَمْ يُؤْتَ سَعَةً مِنَ الْمَالِ قَالَ إِنَّ اللَّهَ اصْطَفَاهُ عَلَيْكُمْ وَزَادَهُ بَسْطَةً فِي الْعِلْمِ وَالْجِسْمِ وَاللَّهُ يُؤْتِي مُلْكَهُ مَنْ يَشَاءُ وَاللَّهُ وَاسِعٌ عَلِيمٌ...) [سورة البقرة: الآية ٢٤٧] .

وجاء في تفسير الآية الكريمة :

"قيل عن طالوت: كان سقاء، وقيل: دباغاً، ولم يكن من سبط النبوة أو الملك، بل إن الله اصطفاه، وزاده بسطة في العلم الذي هو ملاك الإنسان، وأعظم وجوه الترجيح، وزادة بسطة في الجسم الذي يظهر به الأثر أثناء الملمات".

فأمر القيادة لا يُورّث إذاً، ولكن يُعطى لمن له خبرة ودُربة، وحُبي بصفات أهّلته لذلك لكن المشكلة في البعض أنه يظن أن القائد لابد أن يكون أبناؤه قادة وقد يكون الكلام صحيحاً في بعض جوانبه لكن في المجمل فالقيادة لا تورث ولا تتعلق بجنس ولا لون ولا لغة ولا مهنة.

القيادة كذلك لا ترتبط بسن معينة من ذلك قيادة أسامة بن زيد (رضي الله عنه) في بعثه لغزو الشام ومعه أبو بكر، وعمر، وكبار الصحابة ن أجمعين!.

البعض قال إن أسامه تولى لقربه من النبي وهذا كلام غير صحيح لأنه لو لم يكن يصلح ما ولاه النبي.

يقول الإمام الذهبي في سير أعلام النبلاء إن من صفات القائد العلم والخبرة والشطارة وكلها كانت صفات تتوافر في أسامة بن زيد ت.

الخامسة:

القدرة على رؤية الصورة الشاملة وتمريرها للآخرين.

ينظر القادة إلى الأمور بشمولية وبعد نظر، ويسعون جاهدين لنقل هذه الصورة إلى الآخرين، وبعض القادة يفشلون في نقل رؤاهم ومفاهيمهم للآخرين، وهذه الخطوة المهمة التي تميز القائد الفعال عن غيره.

إن القيم والحقائق هي التي تحدد مفاهيم الصورة الشاملة، وعندما لا يمتلك القائد الحقائق الوافية والقيم العالية لن يستطيع تحديد الصورة الشاملة، وبالتالي لن يستطيع نقلها للآخرين، لأن فاقد الشيء لا يعطيه، لذلك عادة ما ينجح القادة في إدارة العمل ولكنهم لا يوفقون لقيادة الآخرين ونقل رؤاهم إليهم؛ لأن أولئك -بكل بساطة-لا يساعدونهم في استيعاب ما يحدث لهم وحولهم.

إذا كان طموحك أن تصبح قائداً فعالاً يجب عليك أن توضح مفاهيمك بطرائق يسهل على الآخرين استيعابها،

لذا على القائد أن يتأكد دائماً من وضوح الحقائق للآخرين،

وأنها رسخت في عقولهم وأدركوها تماماً،

بشرط أن تلامس هذه الحقائق احتياجات وآمال ومشاعر الآخرين.

إن الحقائق وحدها لا تكفي لدفع الآخرين لإنجاز العمل، بل عليك أن تستثمر الحقائق مع القيم بحيث تنقل الوعي بالرغبات والآمال والعواطف التي تساعد على نشر رؤيتك.

٩ ـ اتخاذ القرار :

القدرة على صنع القرار الملائم

من مميزات القائد الناجح صنع أو اتخاذ القرار، ولا شك أن هذا الأمر يزيد من ثقة العاملين بمديرهم وقائدهم.

مفهوم عملية صنع القرار:

العمليـة التـي يتم بموجبهـا تحديـد المشكلة والبحـث عن أنسب الحلول لهـا، عن طريق المفاضلة والموضوعية بين عدد من البـدائل والاختيار الحذر والمدرك والهادف لحل المشكلة التـي من أجلهـا تـم صنع القرار.

كما أن صناعة القرار ترتكز على المهارات التالية:

١. تحديد الأولويات:

إن صناعة القرار واتخاذه ميزة ضرورية لكل مدير أو قائد، ومهـارات صـنع القرار أمور ملحـة لتحقيـق أقصـى درجـات الأداء، وهي تتطلب من المدير أو القائد أن يميز بين الأمور من حيث تحديد أولوياتها ومن ثم الحكم عليها.

٢. وضع أهداف واضحة:

أول مرحلـة فـي تحقيـق الأهـداف هـو تحديـدها. إن الأهـداف المحددة تعطي وجهة محددة لعملية صنع القرار، وفـي عمليـة صـنع القرار يؤدي وضع الأهداف إلى توضيح المتطلبات.

٣.المقاربة المنهجية لصنع القرار:

قد يفشل قرار مـا، لا لسوء ولكن لظروف خافيـة حالـت دون نجاحه.

هـذا الأسـلوب نـافع عنـدما يكـون هنـاك جـدل حـول مشـاريع متعددة وأيهـا أنفـع وأجدى، وهنـا يعمـد المـدير علـى توجيـه النقـاش لتحديـد المتطلبـات الأوليـة والثانويـة ومـدى ملائمـة كل مشـروع مـع هذه المتطلبات المحددة بما يتوافق مع أهداف الشركة.

القيادة تأثير وتأثر لن تستطيع كقائد أن تؤثر في الآخرين ما لم تتخلـل داخـل مشـاعرهم وأحاسيسـهم وعـواطفهم وهـذا مـا يعـرف بالتقمص العاطفي.

الأساليب الشائعة لاتخاذ القرار:

هناك أربعة أساليب يتبعها مديرو المدارس في اتخاذ القرارات وهي:

١. الخبرة:

استخدام الخبرات السابقة على أساس أن المشكلة الحالية تتشابه مع المشكلات السابقة.

٢.المشاهدة:

التقليد وتطبيق الحلول التي اتبعها مديرون آخرون في حل مشاكل شبيهه.

٣.التجربة والخطأ.

٤.الأسلوب العلمي.

خطوات الأسلوب العلمي في اتخاذ القرار:

١.تشخيص المشكلة وتحديد الهدف.
٢.تحليل المشكلة.
٣.تحليل البدائل الممكنة.
٤.تحديد البدائل ومقارنتها واختيار البديل المناسب.
٥.اختيار الحل.
٦.الإعداد للتنفيذ والمتابعة.

تنبيهات:

١.لا يكن قرارك ردة فعل غير مدروسة.
٢.لا تتخذ قرارا مجاملة لاقتراح قدم لك، فإن الناس يغيرون آرائهم، وقد يغضب عليك من استرضيته بقرارك، وتبقى عليك مسئولية القرار.
٣.لا تلجأ لأول حل يخطر ببالك.
٤.لا تنسخ قرارات اتخذها غيرك، فقد تكون ظروف مدرستك ليست كظروف مدرسته.

نصيحة لصنع القرار الجيد:

١. حدد هدفك أو مشكلتك بدقة.
٢. اجمع المعلومات الكافية.
٣. وسع قاعدة القرار واطلب المشاركة في صنعه من كل الذين لهم علاقة به حتى الطلاب.
٤. اطلب عدة خيارات وبدائل.
٥. وازن بين تلك البدائل، وحدد نقاط الضعف والقوة فيها.
٦. حدد – بالاشتراك مع مجموعتك – الخيار الأمثل.
٧. أعط نفسك ومجموعتك فرصة لتصور جميع النتائج.

السلبية والإيجابية المترتبة على هذا القرار:

١. وضع مبررات اتخاذه.
٢. اختر الوقت المناسب لإصداره.
٣. حدد المسؤوليات في تنفيذه.
٤. أعط الدعم المادي والمعنوي لإنجاحه.
٥. تابع تنفيذه.
٦. ضع إجراءات مكتوبة في حال عدم التقيد به.

معوقات اتخاذ القرار:

١. قصور البيانات والمعلومات.
٢. التردد وعدم الحسم.
٣. السرعة في اتخاذ القرار.
٤. الجوانب النفسية والشخصية لصانع القرار.
٥. عدم المشاركة في اتخاذ القرار.

١٠ - القائد المؤثر مستمع جيد:

لكي تصبح قائداً فاعلاً يجب أن تنظر إلى الصورة كاملة لكي تستطيع أن تؤثر في الآخرين، ولكي تؤثر في الآخرين يجب عليك أن تستمع لهم .

والمهم أن تستمع بحق للآخرين عن طريق ما يلي:

١. اجعل ذهنك صافياً:

لذا يجب عليك التركيز والإنصات إلى حديث الآخرين وعدم الانشغال بأي صارف.

٢. كن صريحاً:

عند استماعك للشخص الذي أمامك، بغض النظر عما يقوله هل يوافقك أو يخالفك ؟

٣. اطرح الأسئلة:

افهم ما يقوله الآخرون لك، واطرح الأسئلة للتوضيح والتفصيل لا للتعجيز والإحراج.

٤. ادرس لغة الجسد:

اللسان يخبرك بما يدور في العقول، بينما حركات الجسد تخبرك بما يدور في الروح، لذلك أحسِن استخدام لغة الجسد لتستمع وتفهم بشكل أكبر.

٥. الاعتراف:

إن التفاعل مع الشخص المتحدث تعطيه شعورًا أنك تفهم ما يعنيه، وبأنك تفهم مشاعره وأحاسيسه.

٦. تبادل الرأي:

تجاذب الحديث مع الشخص المتحدث، وأعد صياغة كلامه، وتبادل معه المشاعر والأحاسيس.

٧. لخص الموضوع:

قبل الخوض في الحديث والكلام الكثير، فعندما تتأكد من انتهاء المتحدث عن الحديث السابق، لخص حديثه بدون مقاطعة ثم اتركه يتابع الحديث.

٨. أظهر الاهتمام:

يجب عليك كقائد فاعل أن تظهر اهتمامك بالمتحدث، وأن تصل وإياه إلى درجة الاعتناق العاطفي، ولن يستطيع أي قائد أن ينجح دون هذه الرابطة التي هي نقل احتياجات وآمال ومشاعر الآخرين، وكذلك يجب أن تكون هذه المشاعر صادقة من لدن القائد حتى يحصل على ولاء الآخرين، إذ لا قيادة دون ولاء.

٩. أظهر مشاعر الاحترام:

بدون التزام لا يوجد ولاء، وبدون ولاء لا توجد قيادة .

وإذا أردت أن تحقق هذه المقولة عليك أن تحترم حقوق واحتياجات ومشاعر وأحاسيس الآخرين.

إن تقدير الآخرين سر من أسرار القيادة الناجحة.

١٠.الاتصال القائم على الصراحة:

إن الوضوح والصراحة ركيزتان من ركائز القيادة الناجحة. إن الاتصال مع الآخرين بوضوح يشكل لك -كقائد-مصداقية لدى الآخرين، وبالتالي تستطيع أن تؤثر على الآخرين عبر قنوات الاتصال الفاعلة.

١١ . القائد المؤثر يتمتع بالقوة والأمانة :

(المعيار هو) (إنَّ خيرَ من استأجرتَ القويُّ الأمين) ؟! سورة القصص.

القوة والأمانة، نعم.. إن هاتين الصفتين تجمعان كل المعاني القيادية التي تحدَّث عنها علماء الإدارة في العالم .

القـوة: وتعني الكفاءة والذكاء والقدرة على أداء المهمة، وتختلف القوة المطلوبة باختلاف المهمة.

قال ابن تيمية: والقوة في كل عمل بحسبها، فالقوة في إمارة الحرب ترجع إلى شجاعة القلب وإلى الخبرة بالحروب، والقوة في الحكم بين الناس ترجع إلى العلم بالعدل الذي دل عليه القرآن والسنة وإلى القدرة على تنفيذ الأحكام.

يمتلك صاحب المنصب أو القائد أو المدير قوة تسمى قوة المنصب، وتعني السيطرة على حياة الآخرين، وهذا أمر طبيعي، ولكن هذه القوة محدودة التأثير.

إن الذين يستطيعون أن يؤثروا في حياة الآخرين يمتلكون قوة خفية تعرف بقوة الشخصية (كريزما) تمكنهم من توجيه الأفراد ومن ثم التأثير عليهم وحثهم على العمل.

أنواع القوى:

١. قوة المركز (المنصب):

وهي الحق المعطى لك داخل منصبك ومركزك الوظيفي الذي تتولاه، وتظهر هذه القوة عند أول مرحلة من تعيينك في المنصب، وتتميز بأنها ذات تأثير محدود، وإنتاجية سريعة لكنها غير مستقرة.

٢. قوة الشخصية (الكاريزما):

وهي مجموعة من السمات والقيم المثلى والمهارات العالية تجذب بها لب الآخرين وتكسب طابع التأثير عليهم. تظهر هذه القوة بعد مدة من تعيينك في المنصب، فيرى الآخرون أنك تمتلك قيمًا ومبادئ مثلى، وذو مصداقية وعزيمة صادقة فيتأثرون بك، هذه القوة ذات تأثير عالي وإنتاجيتها عالٍ ومستقرة.

* قد يمتلك البعض قوة المركز بينما لا يتمتعون بقوة الشخصية، والعكس قد يحدث، وعند إيجاد الشخص الذي يتمتع بقوة المنصب ويمتلك قوة الشخصية نحصل على القائد الناجح.

والسؤال هنا: ما الممارسات التي تزيد من قوة الشخصية ؟

- ممارسات قوة الشخصية:

١. التحريض:

يدرك القادة الناجحون أن التحريض يأتي من الداخل، وهم يقومون بمجهود صادق لتفهم احتياجات الأفراد ومشاعرهم، لذا يتم تحريض الفرد بحسب احتياجاته.

٢. الملاحظة:

يتميز القائد الفاعل بقوة الملاحظة عند متابعته ومراقبته للآخرين عن طريق النظر إلى عيونهم أو تصرفاتهم أو طريقة حديثهم فيتنبأ بأحوالهم ومشاعرهم. يتميز القادة الناجحون بتشغيل الحاسة السادسة لديهم وهي (الحدس).

٣. تبادل الأفكار:

إن روح العلاقة والمعاملة بين القائد الناجح وأتباعه قائمة على تبادل الأفكار وتلاحمها مع بعضها البعض، لذا ستدرك من خلال هذه الطريقة النتائج المرغوبة لديك.

٤.التقصي:

إن عملية التقصي تشجع الآخرين على التحدث معك، والتقصي عملية تبين مدى اهتمامك بالعاملين بعيداً عمّا يسمى بالتطفل، إذاً الفرق بينهما شاسع، فالتقصي معرفة الأحوال بأسلوب مؤدب بقصد الاهتمام بالعاملين وخدمتهم .

أما التطفل فهو معرفة أحوال الآخرين بأسلوب غير لائق بقصد المعرفة والتدخل في شئون الآخرين.

٥. التشجيع:

القائد الناجح شخص مؤثر يشع حماساً ويبعث على التشجيع؛ لأنه يمتلك روحاً عالية وعزيمة صادقة، وهنا السؤال كيف يتم تشجيع الآخرين؟

والجواب على ذلك يجب عليك أن تجعل العاملين يدركون الفوائد التي تعود عليهم من تحقيق ما تطلبه منهم.

٦.منح المكافآت:

يدرك القائد الناجح أن العاملين لا يندفعون إلى العمل ما لم يجدوا التقدير.

لذا يجب عليك كقائد أن توفر الحوافز الملائمة؛ لتضمن استمرار العمل خصوصاً إذا كان العمل شاقاً.

٧. التوجيه:

إن القائد المؤثر هو الذي يحدد مسار الآخرين، وتركيز جهودهم على تحقيق الأهداف المشتركة التي يشارك فيها كل فرد من أفراد الفريق مع المحافظة على الروح العالية للفريق.

٨. التكيف مع الهدف:

القائد الناجح يستطيع التكيف مع الهدف؛ لأن لديه رؤية شاملة وصورة أكبر، لذلك عليك كقائد فعال أن توجه عن طريق تحديد الأهداف التي يجب تحقيقها مع وضع المواعيد النهائية والوسائل الملائمة للانتهاء من العملية.

٩. نقل الأهداف والأغراض الموضوعية:

إن الرؤية عبارة عن هدف، ومعالم الطريق للوصول إلى الهدف هي الأغراض الموضوعية، ولتحقيق ذلك يجب أن تكون واضحاً وتتحدث عن رؤياك بحماس وبإيجاز وشجاعة وإبداع.

١٠. التنشيط

إن وضع خطة تعتمد على أهداف وأغراض تم تحديدها بعناية هي الجزء العقلاني في القيادة، وأما الرغبة في الدفاع عن كل ما هو سليم فهو الجزء العاطفي، واندماج الجزء العقلاني مع الجزء العاطفي يخلقان روح التعاون وتركيز أنشطة الناس على تحقيق الأهداف المشتركة.

ومن مظاهر فقدان القوة:

الروتين القاتل:

وأعراضه البطء في إنجاز المعاملات والضغط في العمل والذي يسبب الاكتئاب والملل، ويؤدي إلى تمضية الوقت كيفما اتفق

. ولعل هذا واضح في ترهّل الإدارة والروتين الحكومي المستشري في معظم الدول العربية.

ضعف الاستغفار:

يضعف الاستغفار عندما يصبح استغفاراً سريعاً بلا روح . استغفاراً شفهياً لا يلامس شغاف القلب، فيرق به من خشونة الذنب.

وهو من شروط القوة المعنوية والاقتصادية التي غفلنا عنها ولا توجد لدى أنظمة الغرب أو علومهم.

وهذا هود ÷ ينصح قومه بشروط البنية المعنوية الاقتصادية فيقول:

(وَيَا قَوْمِ اسْتَغْفِرُوا رَبَّكُمْ ثُمَّ تُوبُوا إِلَيْهِ يُرْسِلِ السَّمَاءَ عَلَيْكُمْ مِدْرَارًا وَيَزِدْكُمْ قُوَّةً إِلَى قُوَّتِكُمْ وَلَا تَتَوَلَّوْا مُجْرِمِينَ) [سورة هود: الآية ٥٢]

الأمانة:

وتعني المصداقية والرقابة الذاتية والمبادرة لأداء العمل على أتم وجه. وتستخدم كلمة الأمانة بأكثر من معنى، ومنها:

التكليف : قال تعالى :

((إِنَّا عَرَضْنَا الْأَمَانَةَ عَلَى السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضِ وَالْجِبَالِ فَأَبَيْنَ أَنْ يَحْمِلْنَهَا وَأَشْفَصلى الله عليه وسلمنَ مِنْهَا وَحَمَلَهَا الْإِنْسَانُ إِنَّهُ كَانَ ظَلُومًا جَهُولًا) [سورة الأحزاب: الآية ٧٢]

الأمانة المعنوية :

تمتد حدود الأمانة إلى ما هو أبعد من القضايا المالية، فهي تشمل أمانة الفكر والرأي والموقف.

وعلـى سـبيل المثـال عـدم بخـس العـاملين حقـوق التقـدير الممزوج بالحب، ومساعدتهم في قضاياهم ومشاكلهم المؤرقة بقدر الاستطاعة.

الضمير اليقظ :

وهو الذي، كما يقول الغزالي، تصان به الحقوق المتمثلة في حقوق الله والناس وتحرس به الأعمال من دواعي التفريط والإهمال..

الإتقان :

فالحرص على أداء الواجب المنوط بالشخص بشكل متقن من أخلاق المسلم. ومنه السهر على حقوق الناس وإذا استهان الفرد بما كلف به وإن كان صغيراً فرط فيما بعده إلى أن تستشري روح الفساد والضياع في كيان المؤسسة.

بل إن المطلوب هو تجاوز الإتقان والوصول إلى درجة الإبداع في التخطيط والتنفيذ مسترشدين بدعوة المصطفى ÷ :

"إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه". أخرجه البيهقي.

عدم الاستغلال :

أي عدم استغلال المنصب لمنافع شخصية أو للإضرار بمصالح الآخرين وإضاعة حقوقهم.

تعيين الأصلح :

وهو تعيين الرجل المناسب في المكان المناسب وليس العكس.

مصداقاً لقول رسول الله عليه الصلاة والسلام:

"من استعمل رجلاً من عصابة، وفي تلك العصابة من هو أرضى لله منه، فقد خان الله وخان رسوله وخان المؤمنين". أخرجه الحاكم .

إن الأمانة قضية عظيمة لا ينبغي أن نستهين بها أو نفرط في حقها.

فلا يجب نركز على الشكليات وننسى الجوهر الحقيقي .

فبدل أن نمارس التربية والتعليم اكتفينا - على سبيل المثال- بالتلقين المبهم، ففقدنا قدراً من الأمانة .

والنتيجة جيل من الشباب لا يرعى مصلحة المجتمع، ولا يقوم بدوره الصادق والمخلص في تقدمه وازدهاره.

١٢ - الإدارة الناجحة :

١ - معرفة الرجال :

إن من مسلّمات الإدارة الناجحة القدرة على الاستفادة من مكامن التفوق، والتميز لدى المرؤوسين بأفضل ما يمكن، ولكي يتحقق هذا كان لزاماً على القادة والرؤساء ضرورة معرفة وتمييز هذه المكامن لدى مرؤوسيهم، وهو ما نعنيه بمعرفة الرجال.

إن توفر الرجال (أولاً)، والقدرة على- توظيفهم لخدمة أهداف رسمتها لهم القادة (ثانياً)، هما طرفاً المعادلة الإدارية التي ينتج عنها نجاح القادة.

وكلما أحسنا الاستفادة من هذا التوظيف كلما نتج عنه تفوق ونجاح.

ومن هنا اعتبرت القيادة فناً صعباً لارتباطها بالعنصر البشري الذي يصعب تحليله وفهمه ببساطة كما هو الحال في العناصر الكيميائية الطبيعية.

ومن خلال هذا التصور يمكننا فهم صورة العلاقة بين نجاح القادة، وبين قدرتهم على معرفة الرجال.

وينبغي ألا ننسى أن نجاح القادة ينتج عنه تحقيق لأهدافهم في الواقع.

كتبت إحدى أكبر المنظمات العالمية هذه الكلمات لتعبر عن سر نجاحها وتفوقها:

(لقد حققنا هذا النجاح من خلال تنظيم إداري وجو عمل يساعدان على اجتذاب أفضل الكوادر البشرية، وتطوير وشحذ المواهب الفردية).

ونلحظ في هذه الكلمات عنصرين أساسين:

العنصر الأول: اجتذاب أفضل الكوادر البشرية.

العنصر الثاني: تطوير وشحذ المواهب الفردية.

ولا شك أنه ليس من الممكن تحقيق هذين العنصرين دون القدرة على معرفة الرجال.

ثبت عن رسول الله صلى الله عليه وسلم - أنه قال:

(أرأف أمتي بأمتي... أبو بكر، وأشدهم في دين الله عمر، وأصدقهم حياءً عثمان، وأقضاهم علي، وأفرضهم زيد بن ثابت، وأقرؤهم أبي، وأعلمهم بالحلال والحرام معاذ بن جبل، ألا وإن لكل أمة أميناً وأمين هذه الأمة أبو عبيدة بن الجراح)

إن من أسرار العظمة التي تمتع بها رسول الله (صلى الله عليه وسلم) قدرته على معرفة رجاله، وحسن توظيفه لهم، كلاً حسب قدرته ومواهبه .

يقول أحد المفكرين:

(إن معرفة الرجال بعمق من أدق أعمال الرئيس و أكثرها تأثيراً، إنها ينبوع القوة التي يملكها، إنها سر الرؤساء العظام).

ومن المفيد هنا أن نحلل عظم الفائدة التي يجنيها القائد المتمكن من معرفة الرجال.

أولاً:

إن معرفة الرجال هي الطريق الأمثل لحسن توظيفهم ووضعهم في المكان الذي يمكنهم أن يقدموا أفضل ما يكون في أنفسهم لخدمة أهدافهم.

ثانياً:

إن توظيف المرؤوسين في مكانهم المناسب هو الحافز الحقيقي لإيجاد روح الاستمرارية والعطاء للأفراد، حيث يحقق الأفراد ذواتهم بتميّزهم وتفوقهم من خلال إمكاناتهم الحقيقية .

ثالثاً:

إن القدرة على الارتقاء والإبداع لمن وضعوا في المكان المناسب نتيجة إمكاناتهم هو ما أثبته الواقع والتجارب الحية، مما ينعكس على تمييز التنظيم الذي يسير خلف القائد الناجح

رابعاً:

إن الإرباك وقلة الخبرة التي يظهرها أولئك الذين لم يتمكن المسئولون من حسن توظيفهم لقلة معرفتهم بحقيقتهم، هي إحدى السلبيات التي يمكن القائد الناجح تفاديها نتيجة معرفته برجاله.

خامساً:

إن سد الثغرات بالمرؤوسين الأكفاء الذين أحسن القائد انتقاءهم يمكنه من التفرغ والمراقبة عن كثب لمن هم بحاجة إلى توجيه، وبهذا يستطيع من خلال معرفته للرجال سد الثغرات، والارتقاء بالآخرين دون عناء.

سادساً:

إن درجة سيطرة القائد والرئيس على رجاله عملية مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بمدى تفهمه لشخصياتهم، ونفسياتهم، وقدراتهم .

ولذلك فهو لا يستطيع أن يقدر حجم المهام أو مستوى التكليف أو حدود الاستطاعة التي إذا تجاوزها تعرض الانضباط للمخالفة دون أن يتمكن من معرفتهم حق المعرفة.

سابعاً:

إن الاستعداد الذي يبديه المرؤوسون بالتعايش وبث الآلام وطلب المساعدة لأولئك الرؤساء الذين استطاعوا فهمهم ومعرفتهم لهو أكبر بكثير مما يبديه من لم يستطع رؤساؤهم تخمين ما يدور في رؤوس من يقودونهم .

ومن هنا يستطيع القادة احتواء غيرهم بمعرفة أسرارهم، وآلامهم والعمل على القيام بدور الموجه والناصح لهم، بعد أن امتلكوا قلوب مرؤوسيهم.

ولنقف وقفة مع هذا النص من واقع الخليفة الثاني:

(كان الخليفة عمر بن الخطاب، رضي الله عنه ، يشاور أفاضل الرجال في تعيين كبار موظفيه).

فقال لهم يوماً: أشيروا علي ودلوني على رجل استعمله في أمر قد دهمني .

فقولوا ما عندكم، فإنني أريد رجلاً إذا كان في القوم وليس أميرهم كان كأنه أميرهم وإذا كان فيهم وهو أميرهم كان كأنه واحد منهم .

فقالوا: نرى لهذه الصفة (الربيع بن زياد الحارثي) ، فأحضره وولاه. فوفق في عمله وقام فيه بما أربى على رجاء عمر وزاد عليه، فشكر عمر لمن أشاروا عليه بولاية الربيع)..

والناظر في هذا النص من خلال ما سبق وقدمناه من أهمية معرفة الرجال يلمس الجوانب التالية:

١. فهم عمر لأهمية اختيار الرجال ومعرفتهم وذلك من خلال تشاوره مع أفاضل الرجال في تعيين كبار موظفيه.
٢. حرصه على وضع الرجل المناسب في المكان المناسب فقد بين لمن استشارهم صفات الرجل الذي يريد، حتى يتمكنوا من اختيار من يوافق هذه الصفات ليحقق هدف عمر.

٣. حكمته في معرفة الرجال من خلال مواقفهم وتصرفاتهم، لا من خلال أقوالهم وما يقال عنهم، فقد استطاع أن يجسد في نظر مستشاريه مثال الرجل الحي الذي يريده.

وأخيراً بهذه المعاني المتقدمة تستطيع أن تفهم سر المواقف التالية:

١. يحكم على المرؤوسين بالذكاء والإنتاجية في مكان ما ثم يكتشف بأن لديه طاقات كامنة من رئيس جديد.
٢. يصف أحد الرؤساء مرؤوساً بأنه جيد ويصفه الآخر بأنه سيء.
٣. بهمل المرؤوس لأنه لا يصلح لشيء البتة، ثم يكتشف بأن لديه طاقات كامنة من رئيس جديد .
٤. يبذل المرءوس ويعطي عطاء أفضل عند رئيسه الجديد أكثر مما كان يفعل مع رئيسه القديم.

وليس هناك من تبرير جيد إلا أن أحدهم أحسن القيادة بمعرفته لمرءوسيه والآخر فشل في ذلك.

آية جامعة :

توجد آية أساسية جامعة لأهم ملامح القائد الفعال من المنظور الإسلامي، وهناك العديد من الآيات، والمواقف الأخرى المكملة لها في القرآن، وهذه الآية هي: فَبِمَا رَحْمَةٍ مِنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ) [سورة آل عمران: الآية ١٥٩].

وآية أخرى تصف الرسول (صلى الله عليه وسلم) أيضا في آخر سورة التوبة وهي :

"لقد جاءكم رسول من أنفسكم، عزيز عليه ما عنتم، حريص عليكم، بالمؤمنين رءوف رحيم"

وأعتقد أن هاتين الآيتين تمثلا معا أهم ما يحدده مقومات القيادة الناجحة وكل ما يرتبط بها من صفات أو سمات أو أنماط .

فما هي يا ترى تلك المقومات؟

٢ - اللين :

فأول ما يجب أن يكون عليه القائد مع أتباعه هو إتباع أسلوب اللين، واللين عكس الشدة والقسوة، ولكنه ليس ضعفا أو جنبا، وهذا هو أكبر خطأ يقع فيه الكثير من القادة حينما يتصورون اللين ضعفا، والشدة والقسوة قوة وهذا قمة الخطأ.

لذا فإن أول ما يؤكد عليه القرآن هنا هو إتباع القائد لجانب اللين مع المرؤوسين، لدرجة تصل كما يذكر القرآن في آيات أخرى إلى خفض الجناح "واخفض جناحك عن الذين اتبعك من المؤمنين"

وهذا الأسلوب هو الذي يجعل العلاقة بين القائد والأتباع علاقة تواصل وحب وتفاهم، وتعطي جواً من الثقة والانفتاح والتشجيع على المبادرة والابتكار، وتقتل روح الخوف أو القهر التي قد تسلك إلى النفوس دون أن ندري نتيجة للأسلوب القاسي العنيف.

ومن هنا يعتبر القائد اللين في طبعه هو أكثر القادة تجميعا لمن حوله وتأثيرا فيهم، وتحقيقا للهدف.

وهذا إيراد من قبس النبوة في باب الرفق وبيان أثره لننطلق منه إلى ما يخصّ هذا المبحث.

يقول عليه الصلاة والسلام: { إن الله رفيق يحب الرفق ويعطي على الرفق ما لا يعطي على العنف وما لا يعطي على ما سواه } (رواه مسلم)

وقال مخاطبًا عائشة ڤ :

{ عليك بالرفق.. إن الرفق لا يكون في شيء إلا زانه، ولا ينزع من شيء إلا شانه} .

يا أيها المُقتدى بهم: إن الناس في حاجة إلى كنف رفيق، وإلى رعاية حانية، وبشاشة سمحة، بحاجة إلى ودّ يسعهم، وحلم لا يضيق بجهلهم وضعفهم ونقصهم.

في حاجة إلى قلب كبير يعطيهم ولا يحتاج إلى عطائهم، ويحمل همهم ولا يثقلهم بهمه، يجدون عنده الاهتمام والرعاية والعطف والسماحة والمودة والرضا.

وقد يحسن أن نخص الدعاة المقتدى بهم بخطاب عن الرفق أخذًا من نهج السلف إذ أن هذا الميدان ونحن نعيش الصحوة الإِسلامية وأجواءها المباركة نحتاج فيه إلى مزيد عناية وفقه وترفق.

يقول عمر وهو على المنبر:

" أيها الناس لا تُبَغِّضُوا الله إلى عباده فقيل كيف ذلك أصلحك الله؟

قال: يجلس أحدكم قاصا فيقول على الناس حتى يبغض إليهم ما هم فيه، ويقوم أحدكم إمامًا فيطول على الناس حتى يبغض إليهم ما هم فيه"

ويقول ابن عباس :

"حدث الناس كل جمعة فإن أكثرت فمرتين فإن أكثرت فثلاث ولا تمل الناس من هذا القرآن، ولا تأت القوم وهم في حديث فتقطع عليهم حديثهم .

وقال: أنصت فإذا أمروك فحدثهم وهم يشتهونه وإياك والسجع في الدعاء، فإني عهدت رسول الله، وأصحابه لا يفعلونه".

وكان ابن مسعود يُذكِّر كل خميس .

فقال رجل من القوم لوددت- يا أبا عبد الرحمن - لو أنك ذكرتنا كل يوم.

فرد عليه :

" أما إنه يمنعني من ذلك أني أكره أن أملَكم وإني أتخولكم بالموعظة كما كان النبي، يتخولنا بها مخافة السآمة علينا ".
يعلق على هذا الحافظ ابن حجر في الفتح مستنبطًا مستخلصًا .
بقوله: وفي هذا استحباب ترك المداومة في الجد في العمل الصالح خشية الملل، وإن كانت المواظبة مطلوبة، لكنها على قسمين:
إما كل يوم مع عدم التكلف، وإما يومًا بعد يوم فيكون الترك لأجل الراحة ليقبل على الثاني بنشاط، وإما يوم الجمعة ويختلف باختلاف الأحوال والأشخاص والضابط الحاجة مع وجود النشاط.
والرفق ذو ميادين فسيحة ومجالات عريضة فرفق مع الجهلاء .
إما جهل علم، أو جهل تحضر، ولقد رفق النبي(ص) بالأعرابي الذي بال في المسجد وتركه حتى فرغ من بوله وأمر أصحابه بالكف عنه وألا يقطعوا عليه بوله، فلما فرغ دعاه النبي، وأخبره أن المساجد لم تبنَ لهذا وإنما هي لذكر الله والصلاة.
وجلفٌ أعرابي آخر جذب برداء النبي، جذبة شديدة وكان عليه برد نجراني غليظ الحاشية فأثر في صفحة عنق النبي .
ثم { قال الأعرابي: يا محمد مر لي من مال الله الذي عندك فالتفت نبي الرفق والرحمة ضاحكًا ثم أمر له بعطاء } .
بأبي هو وأمي، ما كهر ولا نهر ولا تبرم ولا ضجر.
٣ - البعد عن الفظاظة:
والفظاظة هنا هي في القول اللاذع الشديد وقد تكون طبعا في الإنسان لا يستطيع التخلص منه، وقد تعتريه في أوقات أو ظروف معينة نتيجة لما يتعرض له من ضغوط، وما يعتريه من مشاكل أو أزمات، فتجعل تعامله وخاصة ردوده وكلماته مع من حول لا تكاد تخلو من نقد لاذع أو توبيخ أو تعنيف أو استهزاء..الخ.

مما يخلق في نفوس من حوله حالة من الفزع والرعب التي تجعلهم يترددون كثيرا قبل أن يشاركوا برأي أو يدلون بنصيحة، فيكفي من هذا القائد مجرد تعليق صغير بلفظ حاد ليخمد أي حماس للمشاركة أو المبادرة في نفس كل من تثول له نفسه أن يقول رأي خاصة إن كان لا يجاري هوى هذا القائد.

٤ -البعد عن غلظة القلب :

وغلظة القلب وما تنطوي عليه من قسوة شديدة تتحول مع الوقت إلى سمة وقسمات جامدة ترتسم على وجه مثل هذا الشخص لدرجة تجعل من نظراته القاسية وليس من كلماته فقط – سهاما حادة تخمد أي محاولة للإبداع أو الانطلاق أو الابتكار في نفوس من حوله خاصة إذا كانت لا تتمشى مع رأي وهواه، ومع الوقت تحول من حوله إلى مجرد أتباع خائفين مرتعشين مترددين،أو منافقين مسبحين لحمده ومرددين لما يقول، وفي جميع الأحوال تؤدي تلك الصفة والتي قبلها إلى حالة من النفور النفسي من المرؤوسين لقائدهم تجعلهم ينفرون منه ولا يربطهم به إلا القهر، فإذا كان لهم الخيرة من أمرهم فسوف ينفضون عنه لا محالة.

٥ -العفو:

يلاحظ أن العفو عن الأتباع والمرؤوسين هنا جاء في صيغة الأمر، بينما كانت الصفات الثلاث السابقة تقرر حقيقة ما عليه الرسول ﷺ من لين، وبعد الفظاظة وغلظة القلب والعفو هنا من الأمور الأساسية والضرورية لأي قائد كي يتمكن من خلق مناخ حقيقي للشورى والمشاركة والإبداع.

وذلك أن أي جو للعمل لن يخلو من خلاف أو تقصير أو خطأ من جانب المرؤوسين فإذا لم يتعلم القائد كيف يعفو ويتسامح بشكل إيجابي وفعال ويتناسى هذا الخطأ بمجرد علاجه ويذكر صاحبه

بضرورة الإقلاع عنه والندم عليه، فإن الأمر ضئيلة يكون من القسوة والشدة على نفس المخطئ لدرجة تجعله يستشعر الخجل من نفسه والتواري عن الأنظار، بل والإحجام عن أي محاولة للمشاركة الفعالة أو إبداء الرأي حتى وإن كان صوابا، خاصة إذا لم يحجم القائد عن تذكير مرءوسيه من وقت لآخر بعيوبه وأخطائه وتأنيبه عليها وسخريته منها.

لذا كان من الضروري للقائد أن يعفو ويصفح، وليس معنى ذلك تجاهل الأخطاء، وإنما يكون علاج الخطأ في حينه وتطوى الصفحة السوداء تماما ويبدأ القائد صفحة جديدة .

ولعل أفضل ما يعلمنا ذلك قوله تعالى في معالجة أخطاء الزوجة بعد أن حدد التدرج في العلاج بالعظة، ثم بالهجر، ثم بالضرب غير المبرح، ثم يقول تعالى: "فإن أطعنكم فلا تبغوا عليهم سبيلا، إن الله كان عليا كبيرا".

إن أسوأ القادة هو ذلك الذي يُذكِّر المرؤوسين بأخطائهم ونقاط ضعفهم من وقت لأخر.

٦ - الاستغفار لهم :

إذا كانت الصفات السابقة تعتبر أساسية ويمكن للقادة اكتسابها ليحققوا النجاح بصرف النظر عن عقيدتهم أو إيمانهم، فإن هذا الأمر على وجه الخصوص يعتبر من الأوامر الذي لا يمكن أن يتصف بها إلا مؤمن حق.

لأن الأمر هنا تحظى مرحلة الرسميات ووصل إلى مرحلة القلوب والعواطف الشغوفة والحب الشديد الذي يجعل القائد لا يكتفي بالعفو فقط عن أخطاء أتباعه، وإنما يحرص على أن يستغفر لهم الله كي يعفو عنهم أيضا، ولا شك أن ذلك لا يكون إلا من قلب نقي، رقيق، سليم، محب لمن حوله، رحيم، بل إن مجرد هذا الاستغفار الذي لا يكون إلا بين المرء وربه يترك أثرا طيبا في نفس كل من

القائد والمرؤوس دون أي تدخل مباشر وهذه لغة القلوب، التي لا يعلمها إلا الله .

ولك أن تجرب ذلك وبصدق ويقين وسوف تجد بنفسك كيف تتغير النفوس وتنتهي المشاكل التي لم يكن لها قبل ذلك علاج.

٧ - الشورى في الأمر:

لعلي أكاد أزعم أن كل ما سبق ليس إلا تمهيد لهذا الأمر، وفرشاً ومناخاً لإيجاد جو إيجابي لممارسة شورى حقيقية وليست شكلية، تقوم وتبني على الجوهر وليس على المظهر.

فهل يمكن أن يكون هناك شورى حقيقية في ظل الشدة، والقسوة، والفظاظة والغلظة؟!

لاشك أنه مهما كانت النظم والشكليات والادعاءات والممارسات التي تدعى ذلك، فإنها ما لم يتوافر فيها المقومات الخمس السابقة، لن تكون إلا مجرد شورى شكلية ديكورية جوفاء.

لذا فإن الإسلام لا يدعو فقط إلى نمط قيادة تشاوري، وإنما يضع ضمان ومقومات ممارسته وتحقيقه على أفضل صورة وأكمل وجه.

٨ - العزيمة وعدم التردد :

لاشك أن أي قرار يتم بناء على كل ما سبق قد استوفى مقومات صنع القرار الصحيح بطريقة صحيحة، لذلك من أسوأ الأمور أن يتردد القائد بعد اتخاذ القرار، خاصة إذا كان رأي الأغلبية مخالفا لرأيه ورضخ هو لرأيهم، ثم حاولوا الرجوع إرضاء له، وهذا هو ما حدث بالفعل حينما استشار الرسول(صلى الله عليه وسلم) أصحابه يوم أحد وأشاروا بالخروج للأعداء خارج المدينة وكان خلاف رأيه(صلى الله عليه وسلم) .

فلما دخل لارتداء عدة الحرب ندموا وقرروا الرجوع عن رأيهم لرأيه وأخبروه بذلك بعد خروجه ولكن الرسول صلى الله عليه وسلم قال:

"ما كان لنبي بعد أن لبس لأمته وخرج للحرب أن يرجع"

ومضى لتنفيذ ما اتفق عليه.

إن أكبر آفة من آفات اتخاذ القرارات هي التردد.

٩ -التوكل على الله :

ولا تنسى في خضم كل ذلك أنك إنما تسير بفضل الله وحوله وقوته ورعايته وعنايته، فإذا أخذت بكل الأسباب والمقومات السابقة فأنت متوكل فاستحضر توكلك وهنا نلاحظ أن الآية ختمت بقوله:

(.. فَبِمَا رَحْمَةٍ مِنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ.) [سورة آل عمران: الآية ١٥٩]

وصفة التوكل من الصفات أو الأخلاق الإيمانية، أي التي لا تكون إلا للمؤمن وهي صفة جامعة .

فإذا أردت أن تعرف المعنى الحقيقي والمختصر للتوكل فهو أن تعمل على أخذ كافة الأسباب الموصلة إلى النجاح في أمر ما كأنه ليس هناك أي احتمال للنجاح إلا بإتباع هذه الأسباب فقط، ثم تتوكل على الله في كل ذلك وبعد بقلبك وتفوض الأمر إليه ابتداء من توفيقه لك لهذه الأسباب وتوفيقه لك في النتائج المرضية، وأن يكون يقينك في التوكل على الله والثقة في عونه لك وأنه معك، كأن ليس هناك أدنى اعتماد أو ركون للأسباب.

وليس معنى التوكل أن يأنس المرء إلى الكسل والدعة والتخلف عن ركب العمل الجاد الموصل للنجاح والفلاح فهذا لا يحبه الله ولا يرضاه، وإنما يحب فقط المتوكلين عليه حق التوكل

وبهذه الكيفية التي كان عليها الرسول(صلى الله عليه وسلم) ، وأصحابه والتي أرشدتنا إليها هذه الآية بشكل عملي ومحدد، ما الذي يجب أن يكون عليه القائد من مقومات حتى يظفر بحب الله وتأييده ومن ثم النجاح والفعالية والفوز أو بلفظ جامع الفلاح في الدنيا والآخرة ؟

فانظر يا أخي لم تتغير أحوالنا ومنظماتنا إن نحن غيرنا أنفسنا ونمط قيادتنا ليكون على هذا المستوى الرائع الذي يدعو إليه القرآن العظيم، لكن وقبل أن نتركك قد يرد الذهن سؤال .

وكيف كان نمط الرسول (ص) القيادي؟

وما هي الصفات القيادية التي حرص القرآن على ذكرها فيه (ص) ؟

وكيف يمكن لنا أن نتعلم منها ونقتدي بها؟

وما هي النتيجة المتوخاة من وراء ذلك؟

١٠ - الحزم :

قال الحكماء قديماً في الحزم:

- الحزم أنفس الحظوظ.
- رب رأي أنفع من مال، وحزم أوفى من رجال.
- من لم يقدمه الحزم، أخره العجز.
- الحزم يوجب السرور، والتغرير يوجب الندامة.

وجماع كل هذا في معنى الحزم إذ أن لفظة الحزم تدل على القوة والاجتماع ويدخل في معناها حسن التصرف واتخاذ المواقف الواضحة بقوة وإصرار.

والحازم هو الذي جمع زمام نفسه بقوة مواقفه وزمام الآخرين لحزم قيادته.يصف أحدهم شخصية القيادة الحازمة فيقول:

إن القيادة الحازمة هي التي تحافظ على تفكير واضح ومنطقي رغم المتاعب وتبحث عن الحقيقة وتمسك بها بكل إصرار مهما

كلف الأمر وتثبت في المأزق بكل صبر ولو انسحب الجميع من حولها وتحكم بدون تحيز لآرائها وتصرفاتها الشخصية وتعترف بأخطائها بكل صدق وأمانة.

وتظهر هنا العلاقة بين القيادة الناجحة واتسامها بالحزم بوضوح إذ أن من أهم معاني القيادة القدرة على امتلاك زمام الأمور وهذا لا يتأتى للقيادة إلا بعد أمور كلها.

من معاني الجزم :

أولها :

القدرة على تسيير الأمور وقت الرخاء والشدة، فالرجل الضعيف المتخاذل لا يستطيع أن يقود أفراده ويوحد صفوفهم ويشد أواصرهم وقت الرخاء .

فكيف به وقت الشدة حيث تزداد الحاجة إلى الحزم والقوة ؟

ثانياً :

الوقوف أمام الأهواء فالرئيس الحازم لا تتلاعب به الأهواء ولا تتقاذفه الآراء فبحزمه يستطيع أن يضع الأمور في نصابها الصحيح دون أن يدع فرصة للأمور أن تتسيب أو تسير لتخدم غير المصلحة المناطة في عنقه .

فهو وبحكمته وحزمه يسمع لذوي الحجة والمنطق الصحيح ويقف واضحاً حازماً أمام ذوي الأهواء مما يؤهله للسير بقافلته دون تعثر.

ثالثاً :

الوصول إلى الهدف ولو كان صعباً سمة الحازم فمعنى الإصرار لا يفترق عن معنى الحزم، إذ إن القائد الحازم الذي رسخ في نفوس مرؤوسيه ضرورة تحقيق الهدف، يجد نفسه في مقدمة من

يصر ويسعى جاداً ليكون قدوة بحزمه وإصراره حتى يصل هو ومرؤوسوه إلى ما تطلعوا إليه وذلك خلاف القائد المتخاذل الذي ينقطع به الطريق في المنتصف.

رابعاً :

القدرة على اتخاذ القرار وتحديد الموقف الصحيح من أهم سمات القائد الحازم فهو لا يدع للشك والتردد سبيلاً إلى نفسه فإن حزمه يرفض ذلك وبشدة.

إن من المهم دائماً أن لا يترك مرؤوسيه دون أن يعرفوا قراره أو موقفه في أمر ما لم يشر لهم شخصية تقودهم إلى سبل مختلفة ليست كالتي ينبغي أن يرسمها لهم قائدهم الحازم.

خامساً:

تحمل المسئولية وأعبائها يرتبط ارتباطاً وثيقاً بسمة القيادة الحازمة، إذ أن الحزم أول الطريق لا يعني شيئاً ولا يحقق أي منفعة إذا لم يترتب عليه الوصول إلى نهاية الطريق بكل تبعاتها وعندها يدرك المرؤوسون أن حزم قيادتهم ليس مجرد أزمة عابرة بل هي سمة متلازمة مع كونهم قادة بيدهم زمام الأمور.

ويحضرني موقفان عظيمان يبرزان صفة الحزم في القيادة الناجحة:

الأول:

موقف موسى (عليه السلام) لما رجع من الطور بعد أن ناجى ربه وعاد بالألواح وقد علم من الله بخبر عبادة قومه للعجل وعاين الأمر أقبل على قومه فعنفهم ووبخهم وعاتب أخاه هارون (قَالَ يَا هَارُونُ مَا مَنَعَكَ إِذْ رَأَيْتَهُمْ ضَلُّوا (٩٢) أَلَّا تَتَّبِعَنِ أَفَعَصَيْتَ أَمْرِي) [سورة طه: الآية٩٢- ٩٣] ، ثم أقبل على السامري (قَالَ فَمَا خَطْبُكَ يَا سَامِرِيُّ) [سورة طه: الآية ٩٥] ، توعده وأنذره (قَالَ فَاذْهَبْ فَإِنَّ لَكَ فِي الْحَيَاةِ أَنْ تَقُولَ لَا مِسَاسَ وَإِنَّ لَكَ مَوْعِدًا لَنْ تُخْلَفَهُ وَانْظُرْ إِلَى إِلَهِكَ الَّذِي ظَلْتَ عَلَيْهِ عَاكِفًا لَنُحَرِّقَنَّهُ ثُمَّ لَنَنْسِفَنَّهُ فِي الْيَمِّ نَسْفًا..) [سورة طه:الآية ٩٧]. وهذا دعاء عليه بألا يمس أحداً ثم توعده في الآخرة فقال:

(.... قَالَ فَاذْهَبْ فَإِنَّ لَكَ فِي الْحَيَاةِ أَنْ تَقُولَ لَا مِسَاسَ وَإِنَّ لَكَ مَوْعِدًا لَنْ تُخْلَفَهُ وَانْظُرْ إِلَى إِلَٰهِكَ الَّذِي ظَلْتَ عَلَيْهِ عَاكِفًا لَنُحَرِّقَنَّهُ ثُمَّ لَنَنْسِفَنَّهُ فِي الْيَمِّ نَسْفًا) ..) [سورة طه: الآية ٩٧]

وبعد ذلك عمد إلى العجل فحرقه وذراه في البحر قَالَ فَاذْهَبْ فَإِنَّ لَكَ فِي الْحَيَاةِ أَنْ تَقُولَ لَا مِسَاسَ وَإِنَّ لَكَ مَوْعِدًا لَنْ تُخْلَفَهُ وَانْظُرْ إِلَى إِلَٰهِكَ الَّذِي ظَلْتَ عَلَيْهِ عَاكِفًا لَنُحَرِّقَنَّهُ ثُمَّ لَنَنْسِفَنَّهُ فِي الْيَمِّ نَسْفًا)) [سورة طه: الآية ٩٧]

والقرآن يصف الموقف بصورة حزم واضحة إذ يشعر القارئ للقصة في كتاب الله سرعة اتخاذ الموقف والقضاء على الفتنة برمتها وبحزم سريع يكاد يكون خاطفاً فلم يتردد أو يتكاسل بل إن الوضوح والإصرار كان ملازماً لتصرفاته في القضاء على الأمر وهذا هو معنى الحزم الذي نتحدث عنه.

الثاني:

موقف الصديق أبو بكر في ردة الأعراب بعد وفاة رسول الله(صلى الله عليه وسلم) إذ ارتدت أحياء كثيرة وادعى طليحة الأسدي ومسيلمة الكذاب النبوة والتف حولهم قومهم وأنفذ الصديق جيش أسامة فقل الجند في المدينة، فطمعت كثير من الأعراب في المدينة وراموا أن يهجموا عليها، فجعل الصديق على أنقاب المدينة حراساً يبيتون بالجيش حولها ويصف ابن كثير هذا الموقف فيقول: « عظم الخطب واشتدت الحال وقد تكلم الصحابة مع الصديق في أن يترك المرتدين وما هم عليه من منع الزكاة ويتألفهم حتى يتمكن الإيمان في قلوبهم .

ثم بعد ذلك يزكون فامتنع الصديق من ذلك وأباه وقام في الناس وقال كلمته المشهورة: " والله لو منعوني عقالاً كانوا يؤدونه إلى رسول الله لأقاتلهم على منعها والله لأقاتلن من فرق بين الصلاة والزكاة " .

وكان في اشتداد المحنة أن طمع الأعراب في المدينة وأغار بعضهم فما كان من الصديق إلا أن بات قائماً ليلة يعبئ الناس فما طلع الفجر إلا وهم والعدو في صيد واحد ومكن الله للمسلمين واستمر على ذلك حتى قال المسلمون:

لو رجعت إلى المدينة وأرسلت رجلاً، فقال:

والله لا أفعل ولا أواسينكم بنفسي وهكذا بقي الصديق هو وصحابة رسول الله يقاتلون حتى خضعت الجزيرة إلى حكم الله من جديد.

فالإصرار ظاهر في الموقف وهو من معاني الحزم وكلاهما من سمات القيادة الناجحة، رحم الله الصديق فبحزمه شرح الله صدر عمر بن الخطاب إذ يقول :

فما هو إلا أن رأيت الله قد شرح صدر أبي بكر للقتال، فعرفت أنه الحق. وهذان الموقفان كان لهما الأثر العظيم في بقاء هذه الأمة، ولكل موقف حازم أثره ولهذا كانت للقيادة شأنها في حياة الجماعات والأمم.

١١ -القدرة على التخطيط :

هناك مقولة تقول:

إن كل دقيقة نبذلها من وقتنا للتخطيط توفر أربع ساعات عند التنفيذ وما ذلك إلا لأهمية التخطيط على مستوى الأفراد والشركات والدول بل حتى على مستوى الأمم والحضارات.

مفهوم التخطيط :

التخطيط :

هو أحد وظائف الإدارة الرئيسية إضافة إلى التنظيم والتوجيه والرقابة.

ويمكن تعريفه بأنه وضع مجموعة من الافتراضات حول الوضع في المستقبل ثم وضع خطة تبين الأهداف المطلوب الوصول إليها خلال فترة محددة مع تقدير الاحتياجات المادية والبشرية لتحقيق هذه الأهداف بفاعلية.

وعليه تكون عناصر التخطيط هي:

هدف يُسعى إلى تحقيقه

وسيلة تحقيق الهدف

معيار ضبط جودة تحقيق الهدف.

خطوات عملية التخطيط:

١. تحديد الرؤية:

وهي الصورة الشاملة المستقبلية التي نريد الحصول عليها في المستقبل، ولابد أن تكون واضحة وملهمة للفرد إن كانت فردية وللجماعة إن كانت جماعية.

٢. وضع الرسالة:

والرسالة جملة تعبيرية تصاغ كلماتها بدقة وعناية تحدد ما نريد أن تكون على المدى البعيد.

وهي تتضمن الهوية للفرد أو المؤسسة والتعريف بالأغراض المنشودة والوسائل التي تحقق هذه الأغراض.

٣. وضع الأهداف:

وهي الأمور التي نسعى لتحقيقها على المدى البعيد

ويراعى عند وضع الأهداف ما يلي:

صياغة الهدف بصيغة الفعل تحقيق، إنهاء، تبديل.

تكتب بعبارة إيجابية تدل على ما يفترض فعله لا ما يفترض تركه.

الدقة والاختصار دون إطالة أو إطناب.

أن تكون الأهداف وفق القدرات والإمكانات.

إن كان الهدف للمجموعة فلابد من اشتراك الجميع في صياغة الهدف.

تحديد الإطار الزمني لتحقيق هذا الهدف.

٤. الأهداف الإجرائية :

ويراد بها الخطوات العملية لتحقيق كل هدف من الأهداف المحددة آنفاً ويراعى في الخطة ما يراعى عند وضع الأهداف من حيث الصياغة والإطار الزمني الخ..

٥. تقويم الخطة ومراجعتها:

بعد الانتهاء من وضع الخطة والبدء في تنفيذها لابد أن يكون هناك مواجهة وتقويم لتنفيذ هذه الخطة وتكون هذه المراجعة إما أسبوعية أو شهرية أو غير ذلك بحسب الحاجة والاحتياج.

١٢ -إجادة التعامل مع الآخرين :

أ - مهارات الاتصال:

يمثل الاتصال دورا هاما ورئيسا في حياة الإنسان وعلاقاته الاجتماعية وسير مؤسساته. وفي إدارة الهيئات يمثل الاتصال عاملا حاسما لتحقيق النجاح حتى أن البعض يبالغ بالقول إن الإدارة ما هي إلا مجموعة من الاتصالات. ويستند هذا الرأي إلى نتائج الأبحاث التي أثبتت أن المدير يقضي ٨٠% من وقته في العمل بالاتصال.

فهو يستمع ويتحدث ويقرأ ويكتب المذكرات والتقارير.وفي بحث آخر كانت النتيجة كما يلي:

- ٢٠ % من وقت المدير أو الرئيس تنفق في اتصالات خارجية خاصة بالعمل.
- ٣% اتصالات بالمرؤوسين والمنفذين.

- ٤٠ % اتصالات بالمستوى الإداري الأعلى.
- ١٠ % تنفق في أداء أعمال فنية.

ولكن ما هو الاتصال؟

الاتصال له مفهوم ضيق أو مادي وهو يعني وسائل الاتصال المادية (التليفونات، الرسائل، البرقيات....إلخ)

وله مفهوم أوسع وأشمل ويقصد بذلك :

نقل وتبادل المعلومات التي على أساسها يتوحد الفكر، وتتفق المفاهيم، وتتخذ القرارات.

أو هو تبادل الحقائق أو الأفكار أو الآراء أو المشاعر من خلال عمليات الإرسال والاستقبال.

ونستنتج من ذلك أن الاتصال له عناصر هي :

١.- مرسل يقدم مثيرا أو منبها (أو رسالة) .
٢.- إلى شخص (مرسل إليه) بحيث يدرك معناها المطلوب.
٣.- بهدف التأثير في سلوكه والحصول على استجابة.
٤.- وهكذا فأن للاتصال أهمية كبيرة فهو وسيلة رئيسة.
٥.- لتوجيه سلوك الأفراد اتجاه الأهداف المرغوبة.
٦.- توفر البيانات والمعلومات وتنقلها إلى مركز اتخاذ القرار.
٧.- تقرب بين الأفكار والمفاهيم للعاملين وتوحد أنماط العمل.
٨.- تنقل أفكار العاملين إلى مراكز اتخاذ القرارات.

عوامل تزيد من فاعلية الاتصالات:

١. الثقة في مصدر الرسالة.
٢. المعرفة والوعي الكامل لقيمة المعلومات والبيانات.
٣. لغة مفهومة وانتقاء العبارات الواضحة.
٤. اختيار الوقت المناسب لتوجيه الرسالة حتى لا تكون المعلومات عديمة الفائدة.

٥. اسـتخدام المـؤثرات الدالـة التـي تعكـس حقيقـة المعنـى والمفهوم المطلوب (نبرات الصوت، اختيار الكلمات، حركات الوجه).
٦. جذب الانتباه الكامل.
٧. التحدث بطريقة مشوقة وتجنب الإسهاب الزائد أو الإيجاز الشديد.
٨. ضـرب الأمثلـة واسـتخدام وسـائل الإيضـاح البصـرية (أو السمعية أو الرسوم التوضيحية أو النماذج والبيانات)
٩. عـدم التسـرع فـي اتخـاذ القـرارات أو تكـوين رأي إلا بعـد تلقي الرسالة كاملة.
١٠. اختيار المكان المناسب لإبلاغ المعلومات.
١١. تنظيم الأفكار قبل عرضها.
١٢. الإنصات جيدا.

تضـمنت إحـدى الدراسـات الحديثـة قواعـد للاتصـال النـاجح أدرجتهـا تحـت الكلمـة الإنجليزيـة (Human Touch) أي اللمسـة الإنسانية على النحو التالي:

١) استمع إليه. H: Hear Him
٢) احترم شعوره. U: Understand his feeling
٣) حرك رغبته. M: Motivate his desire
٤) قدر مجهوده. A: Appreciate hisefforts
٥) مده بالأخبار. N: News Him
٦) دربه . T: Train Him
٧) أرشده. O: Open his eyes
٨) تفهم تفرده. U: Understand his uniqueness
٩) اتصل به. C: Contact Him
١٠) أكرمه H: Honour Him

ب - مهارات الحوار وإدارة النقاش:

الإنسان اجتماعي بطبعه وطبيعته لا يستطيع أن يعيش بمعزل عن الناس فهو في اتصال مستمر معهم من خلال الحوار والإقناع.

لذلك حفل الحوار ومهاراته بأهمية خاصة خصوصاً لدى القائد الناجح إذ هو يتعامل مع أنواع متنوعة من الناس،روى الطبراني بإسناد صحيح عن عمرو بن العاص قال: (كان رسول الله ص يقبل بوجهه وحديثه على شر القوم يتألفه بذلك، وكان يقبل بوجهه وحديثه عليَّ حتى ظننت أني خير القوم).

وللحوار آداب يجب أن يتحلى بها كلا المتحاورين منها:

١. التعامل بالحسنى مع المحاور أو المخالف

قال تعالى: (... وَإِذْ أَخَذْنَا مِيثَاقَ بَنِي إِسْرَائِيلَ لَا تَعْبُدُونَ إِلَّا اللَّهَ وَبِالْوَالِدَيْنِ إِحْسَانًا وَذِي الْقُرْبَى وَالْيَتَامَى وَالْمَسَاكِينِ وَقُولُوا لِلنَّاسِ حُسْنًا وَأَقِيمُوا الصَّلَاةَ وَآتُوا الزَّكَاةَ ثُمَّ تَوَلَّيْتُمْ إِلَّا قَلِيلًا مِنْكُمْ وَأَنْتُمْ مُعْرِضُونَ...) [سورة البقرة: الآية ٨٣]

وقال تعالى:(. ادْعُ إِلَى سَبِيلِ رَبِّكَ بِالْحِكْمَةِ وَالْمَوْعِظَةِ الْحَسَنَةِ وَجَادِلْهُمْ بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ إِنَّ رَبَّكَ هُوَ أَعْلَمُ بِمَنْ ضَلَّ عَنْ سَبِيلِهِ وَهُوَ أَعْلَمُ بِالْمُهْتَدِينَ..) [سورة النحل:الآية ١٢٥]

وقال رسول الله صلى الله عليه وسلم :{ الكلمة الطيبة صدقة} متفق عليه .

٢. أن يكون الحوار لطلب الحق وليس نصرة للنفس والرأي.

٣. اختيار الوقت والمكان المناسب فليس كل مكان صالح للحوار وليس كل زمان كذلك.

٤. مراعاة المقاصد الايجابية عند الطرف الآخر وإحسان الظن به

٥. احترام الطرف الآخر مهما كان جنسه أو مذهبه أو ديانته.

٦. الإنصاف والعدل مع الخصوم.

صفات المحاور الناجح:

١.أن يتقن فن الإنصات والاستماع للآخر .

٢.أن يكون لبقا في العبارات والتعاملات.

٣.أن يتقن فهم الآخر بغرض معرفة سماته الظاهرة ضعفا وقوة .

٤.أن يتحلى بالهدوء ورباطة الجأش.

٥.أن يكون قوي البديهة وحاضر الفكر.

٦.أن يعمل على ضبط النفس.

٧.أن يكون متواضعا للآخرين.

٨.دماثة الأخلاق وهذه من أهم الصفات،فحسن الخلق جماع كل ما سبق.

وسائل تقوية مهارة الحوار:

إذا أرادت أن تكون ماهراً في الحوار والمحاورة فعليك بما يلي:

- إخلاص النية لله عز وجل والانتصار للحق حتى لو كان ضده.
- الاستعداد والتحضير للحوار تحضيراً جيداً واستكشاف خفايا الموضوع والتزود بالمعلومات.
- تدريب النفس على ممارسة مهارة الإنصات للآخرين.
- إتقان فن السؤال من حيث مضمونها ووقت طرحها وأسلوبها .
- الالتزام بالعقل والمنطق والبحث عن الدليل.
- استخدام الوسائل التعليمية وضرب الأمثلة الحسية.
- الاستفادة من النماذج المثالية في الحوار والمناقشة.

ج - فن إدارة الوقت :

الوقت رأس مال الفرد في هذه الحياة، أثمن من الذهب والفضة والدراهم إذ أن الأموال تذهب وتعود وأما الوقت فهو يذهب بلا عودة إلى يوم القيامة.

لذا فاحترس من وحوش الوقت الخمسة واحذرهم أن يأكلوك.
في الحديث قال رسول الله صلى الله عليه وسلم:
" اغتنم خمسا قبل خمس: شبابك قبل هرمك، وصحتك قبل سقمك، وغناك قبل فقرك، وفراغك قبل شغلك، وحياتك قبل موتك".
ماذا نعني بإدارة الوقت ؟

*إدارة الوقت تعني أولاً إدارة الذات، فهي نوع من إدارة الفرد نفسه بنفسه.
* إدارة الوقت هي إدارة الأعمال التي نقوم بمباشرتها في حدود الوقت المتاح، يومياً ٢٤ ساعة.
* إدارة الوقت هي محاولة ترويض الوقت وفرض سيطرتنا عليه، بدلاً من أن يفرض سيطرته علينا.
* إدارة الوقت هي إدارة السلوك والشخصية.
*هي الطرق والوسائل التي تعين المرء على الاستفادة القصوى من وقته في تحقيق أهدافه وخلق التوازن في حياته ما بين الواجبات والرغبات والأهداف.

روى البخاري من حديث ابن عباس أنه قال:
(نعمتان مغبون فيهما كثير من الناس الصحة والفراغ).
قال الحافظ ابن حجر:
فمن استغل صحته وفراغه في طاعة الله فهو المغبوط ومن استغل صحته وفراغه في معصية الله فهو المغبون .
والفراغ أنواع:
(الفراغ القلبي - والفراغ النفسي - والفراغ العقلي) .
الفراغ القلبي:
أن يفرغ القلب من الإيمان !! وهو أخطر أنواع الفراغ على الإطلاق.

إذا فرغ القلب من الإيمان فصاحب هذا القلب ميت وإن تحرك بين الأحياء فالقلب وعاء الإيمان كما قال المصطفى في حديث النعمان الذي رواه الشيخان وفيه:

(فإن عَمر القلب بالإيمان ما شعر الإنسان أبداً بالفراغ لأنه في كل لحظة سيتلذذ بالأنس بالله) .

قال شيخ الإسلام ابن تيمية: مساكين والله أهل الدنيا خرجوا من الدنيا ولم يتذوقوا أطعم وأحلى ما فيها.

قيل: وما أطعم ما فيها ؟!

قال: ذكر الله والأنس بلقائه.

الفراغ النفسي:

النفس إن لم تشغلها بالحق شغلتك بالباطل إن لم تفطمها بالطاعات قادتك إلى المعاصي والزلات .

النفس أمارة :

(. وَمَا أُبَرِّئُ نَفْسِي إِنَّ النَّفْسَ لَأَمَّارَةٌ بِالسُّوءِ إِلَّا مَا رَحِمَ رَبِّي إِنَّ رَبِّي غَفُورٌ رَحِيمٌ.) [سورة يوسف: الآية ٥٣]

الفراغ العقلي:

حياته دمار وآخرته بوار بدليل تصايح أهل النار وهم في النار بين يدى الواحد القهار يتصايحون أنهم كانوا يحملون عقولاً لا يعقلون بها.

صور من حرص السلف رضوان الله عليهم على وقتهم

(فتشبهوا إن تكونوا مثلهم إن التشبه بالرجال فلاح)

١. هذا الإمام أبو بكر الأنبارى يدخل عليه الطبيب في مرض موته فينظر إلى بوله ويقول له : " قد كنت شيئاً لا يفعله أحد" ثم يخرج فيقول "ما يجئ منه شئ" أى أنه فقد الأمل في شفائه ويعود إليه ويسأله

"ما الذي كنت تفعل" ؟

فيقول الإمام رحمه الله :

"كنت أعيد في كل أسبوع عشرة آلاف ورقة" أي يقرأ ويكتب ويحفظ عشرة آلاف ورقة أسبوعيا.

٢. وهذه امرأة الإمام الزهري شيخ الإمام مالك صاحب المذهب المعروف تشكو من تعلق زوجها بالكتب فتقول والله إن هذه الكتب اشد على من ثلاث ضرائر.

٣. وهذا العلامة ابن الجوزي يقول عن نفسه

"و إني اخبر عن حالي ما أشبع من مطالعة الكتب وإذا رأيت كتابا لم أره فكأني وقعت على كنز فلو أني قلت إني قد طالعت عشرين ألف مجلد كان أكثر وأنا بعد في طلب الكتب ".

٤. وهذا عبد الرحمن تيمية يحكي عن جده فيقول " كان الجد إذا دخل الخلاء يقول لي: اقرأ هذا الكتاب وارفع صوتك حتى أسمع " مخافة أن يضيع الوقت الذي يدخل فيه الحمام دون استفادة.

٥. أما إمام المفسرين على مر العصور ابن جرير الطبري فيحكى عنه أنه مكث أربعين عاما يكتب في كل يوم أربعين ورقة.

٦. يقول عبد الرحمن ابن الأمام أبي حاتم الرازي

" ربما كان يأكل وأقرأ عليه ويمشي وأقرأ عليه ويدخل الخلاء وأقرأ عليه ويدخل البيت في طلب شيء وأقرأ عليه "

فكانت ثمرة هذا المجهود وهذا الحرص على استغلال الوقت كتاب الجرح والتعديل في تسعة مجلدات وكتاب التفسير في مجلدات عدة وكتاب السند في ألف جزء.

وتدبر أخي المسلم معي ما قاله هذا الحكيم :

" من أمضى يوما من عمره في غير حق قضاه، أو فرض أداه أو مجد أثله أو حمد حصله أو خير أسسه أو علم أقتبسه فقد عق يومه وظلم نفسه " .

لذلك علينا أن نستغل ألأوقات وأن نجعل حياتنا كلها لله فلا نضيع من أوقاتنا ما نتحسر عليه يوم القيامة فالوقت سريع الانقضاء فهو يمر مر السحاب **وفي ذلك قيل :**

مرت سنين بالوصال وبإلهنـــا *** فكأنها من قصرها أيام
ثم انثنت أيام هجر بعدهـــا *** فكأنها من طولها أعوام
ثم أنقضت تلك السنون وأهلها *** فكأنها وكأنهم أحلام

حسب بعض العلماء وبعض الحكماء ذلك فقالوا: وجدنا أن الإنسان العادي ينام ثلث عمره، إذاً فسوف ينام ثلث هذه الأربعين، ثم كم لطعامه، وكم لشرابه، ثم كم يأخذ الناس من وقته في الأمور المباحة، فإن بعض الناس يسلم عليك فيريد من وقتك نصف ساعة، وهذا شيء نشاهده نحن، طفل يمسك بك ويضيع عليك ساعة، وكثير من الناس لا يشعر بقيمة هذا الزمن ولا بأهميته وكأن أمراً ما كان!

ولو دقق وحسب لوجد أن العمر ضيق وقصير بشكل يدعو إلى الغرابة.

الوقت من اليوم	مجموع الوقت من العمر الافتراضي	النسبة المئوية
- خمس دقائق	ثلاثة أشهر	٠.٣٥%
- عشر دقائق	ستة أشهر	٠.٧١%
- عشرون دقائق	سنة كاملة	١.٤٢%
- ساعة كاملة	ثلاث سنوات	٤.٢٨%
- عشر ساعات	ثلاثون سنة	٤٢.٨٥%

النوم، بمعدل ثمان ساعات يومياً ٢٣ - ٣٢%

العمل، (من ٧- ٢.٥) يومياً ٢١.٥ - ٣٠.٧%

الأكل والشرب، بمعدل ساعة ونصف يومياً ٤.٥- ٦.٤%

لصوص الوقت:

-المقاطعات والزيارات المفاجئة.
-الاتصالات الهاتفية غير المنتجة.
-الاجتماعات غير الفعالة.
-التسويف أو التأجيل بأعذار واهية.
-الأهداف غير الواضحة.
-المعلومات الضعيفة/ (النقص في المعلومات) .
-عدم تحديد الأولويات.
-عدم القدرة على قول "لا".
-عدم تخطيط الوقت.
-انخفاض الروح المعنوية.
-الإصغاء غير الجيد.

أمور تساعدك على تنظيم وقتك :

- هذه النقاط التي ستذكر أدناه، هي أمور أو أفعال، تساعدك على تنظيم وقتك، فحاول أن تطبقها قبل شروعك في تنظيم وقتك.
- وجود خطة، فعندما تخطط لحياتك مسبقاً، وتضع لها الأهداف الواضحة يصبح تنظيم الوقت سهلاً وميسراً، والعكس صحيح، إذا لم تخطط لحياتك فتصبح مهمتك في تنظيم الوقت صعبة.

- لا بد من تدوين أفكارك، وخططك وأهدافك على الورق، وغير ذلك يعتبر مجرد أفكار عابرة ستنساها بسرعة، إلا إذا كنت صاحب ذاكرة خارقة، وذلك سيساعدك على إدخال تعديلات وإضافات وحذف بعض الأمور من خطتك.
- بعد الانتهاء من الخطة توقع أنك ستحتاج إلى إدخال تعديلات كثيرة عليها، لا تقلق ولا ترمي بالخطة فذلك شيء طبيعي.
- الفشل أو الإخفاق شيء طبيعي في حياتنا، لا تيأس، وكما قيل: أتعلم من أخطائي أكثر مما أتعلم من نجاحي.
- يجب أن تعود نفسك على المقارنة بين الأولويات، لأن الفرص والواجبات قد تأتيك في نفس الوقت .

فأيهما ستختار؟

باختصار اختر ما تراه مفيد لك في مستقبلك وفي نفس الوقت غير مضر لغيرك.

- اقرأ خطتك وأهدافك في كل فرصة من يومك.
- استعن بالتقنيات الحديثة لاغتنام الفرص وتحقيق النجاح، وكذلك لتنظيم وقتك، كالإنترنت والحاسوب وغيره.
- تنظيمك لمكتبك، غرفتك، سيارتك، وكل ما يتعلق بك سيساعدك أكثر على عدم إضاعة الوقت، ويظهرك بمظهر جميل، فاحرص على تنظيم كل شيء من حولك.
- الخطط والجداول ليست هي التي تجعلنا منظمين أو ناجحين، فكن مرناً أثناء تنفيذ الخطط.
- ركز، ولا تشتت ذهنك في أكثر من اتجاه، وهذه النصيحة أن طبقت ستجد الكثير من الوقت لعمل الأمور الأخرى الأكثر أهمية وإلحاحاً.
- اعلم أن النجاح ليس بمقدار الأعمال التي تنجزها، بل هو بمدى تأثير هذه الأعمال بشكل إيجابي على المحيطين بك.

معوقات تنظيم الوقت :

- المعوقات لتنظيم الوقت كثيرة، فلذلك عليك تجنبها ما استطعت ومن **أهم هذه المعوقات ما يلي:**

- عدم وجود أهداف أو خطط.
- التكاسل والتأجيل، وهذا أشد معوقات تنظيم الوقت، فتجنبه.
- النسيان، وهذا يحدث لأن الشخص لا يدون ما يريد إنجازه، فيضيع بذلك الكثير من الواجبات.
- مقاطعات الآخرين، وأشغالهم، والتي قد لا تكون مهمة أو ملحة، اعتذر منهم بكل لباقة، الذي عليك أن تتعلم قول لا لبعض الأمور.
- عدم إكمال الأعمال، أو عدم الاستمرار في التنظيم نتيجة الكسل أو التفكير السلبي تجاه التنظيم.
- سوء الفهم للغير مما قد يؤدي إلى مشاكل تلتهم وقتك.

خطوات تنظيم الوقت :

هذه الخطوات بإمكانك أن تغيرها أو لا تطبقها بتاتاً، لأن لكل شخص طريقته الفذة في تنظيم الوقت المهم أن يتبع الأسس العامة لتنظيم الوقت. لكن تبقى هذه الخطوات هي الصورة العامة لأي طريقة لتنظيم الوقت.

فكر في أهدافك، وانظر في رسالتك في هذه الحياة .

- أنظر إلى أدوارك في هذه الحياة، فأنت قد تكون أب أو أم، وقد تكون أخ، وقد تكون ابن، وقد تكون موظف أو عامل أو مدير، فكل دور بحاجة إلى مجموعة من الأعمال تجاهه، فالأسرة بحاجة إلى رعاية وبحاجة إلى أن تجلس معهم جلسات عائلية، وإذا كنت مديراً لمؤسسة، فالمؤسسة بحاجة إلى تقدم وتخطيط واتخاذ قرارات وعمل منتج منك.

- حدد أهدافاً لكل دور، وليس من الملزم أن تضع لكل دور هدفاً معيناً، فبعض الأدوار قد لا تمارسها لمدة، كدور المدير إذا كنت في إجازة.
- نظم، وهنا التنظيم هو أن تضع جدولاً أسبوعياً وتضع الأهداف الضرورية أولاً فيه، كأهداف تطوير النفس من خلال دورات أو القراءة، أو أهداف عائلية، كالخروج في رحلة أو الجلوس في جلسة عائلية للنقاش والتحدث، أو أهداف العمل كعمل خطط للتسويق مثلاً، أو أهدافاً لعلاقاتك مع الأصدقاء.
- نفذ، وهنا حاول أن تلتزم بما وضعت من أهداف في أسبوعك، وكن مرناً أثناء التنفيذ، فقد تجد فرص لم تخطر ببالك أثناء التخطيط، فاستغلها ولا تخشى من أن جدولك لم ينفذ بشكل كامل.
- في نهاية الأسبوع قيم نفسك، وانظر إلى جوانب التقصير فتداركها.

إدارة الوقت عادة :

إن المحافظة على الوقت وإدارته الإدارة الجيدة عادة يكتسبها الإنسان متى ما أراد ذلك ، ولو أردنا أن نعرف كيف تتكون هذه العادات لوجدنا أن العادة هي النقطة التي تلتقي فيها المعرفة والمهارة والرغبة .

د - تشكيل وإدارة الفريق الجماعي :

يتمثل مفهوم فريق العمل بأنه

" عدد من الأفراد بخلفيات مختلفة في المهارة والمعرفة، يتم اختيارهم من مجالات مختلفة بالمنظمة لأداء مهمة محددة ومعروفة".

أبرز خصائص فريق العمل هي :

- يجمع بينهم هدف مشترك.
- يشعر كل منهم بانتمائه للفريق.
- توجد بينهم مهام وعلاقات متبادلة.
- يشتركون في قيم ومبادئ متفق عليها لتنظيم سلوك وتصرفات الفريق أثناء أداء المهمة.

مسؤوليات الفريق:

- أداء المهمة المناطة بهم.
- حل مشكلات العمل وابتكار الحلول لها.
- التدريب والتطوير لأعضاء المنظمة.
- الدعم والنماء للمنظمة.

مهارات قائد الفريق:

- القدرة على حل النزاعات.
- القوة في اتخاذ القرارات.
- حسن التعامل مع الآخرين.
- القدرة على إدارة الاجتماعات والتخطيط لها.
- الإدارة المثلى للوقت.
- تحفيز أعضاء الفريق.
- قبول الرأي الآخر.

مهارات أعضاء الفريق:

- امتلاك مهارة العمل الجماعي.
- حسن التعامل مع الآخرين.
- القدرة على التفكير الإيجابي.
- القدرة على الإنجاز.
- المحافظة على الوقت.
- العمل بروح الفريق.
- تقبل الرأي الأخر.

صفات الفريق الناجح:

- أن يعمل لهدف مشترك وواضح.
- النتائج النهائية للفريق تناسب الجميع.
- كل عضو يكمل الآخر ولا يكرره.
- الدافع الأساسي للفريق هو الإنتاج.
- كل عضو له نفس الحقوق والإمتيازات في الثواب.
- الانسياب الحر للمعلومات داخل الفريق.
- وجود قيادة راشدة تسمع وتفهم، توجه وترشد، تستشير وتنفذ.

معوقات العمل مع الفريق:

1. الفشل في مهارة الاتصال.
2. النزاع في بيئة العمل.
3. الفروق الفردية الواضحة بين أعضاء الفريق.
4. عدم تحديد المهام بدقة للفريق.
5. عدم الاستعداد لدى البعض للعمل بروح الفريق الواحد.
6. الإتكالية من بعض الأعضاء على إنجازات الآخرين مما يجعل العمل على بعض أعضاء الفريق وليس الجميع.

هـ -مهارة الإنصات:

من أهم مزايا الفريق الناجح القدرة على الإنصات، والإنصات مهارة يمكن للجميع أن يطورها متى ما أراد ذلك ولتطوير مهارة الإنصات .

يذكر روبرت مونتجمري بعض القواعد لذلك منها:

القاعدة الأولى: النظر إلى الشخص الذي يتحدث إليك – ليس مجرد الحملقة بل الهدف ألاّ تبعد نظرك عنه.

القاعدة الثانية: التشجيع على إلقاء الأسئلة.

القاعدة الثالثة: عدم مقاطعة المتحدث.

القاعدة الرابعة: إذا اضطررت للمقاطعة فلا تلجأ إلى تغيير الموضوع.

القاعدة الخامسة: أن تصغي مع استبعاد العاطفة.

القاعدة السادسة: أن تكون مصغياً متجاوباً.

ويلخص مونتجمري الممارسة الإصغائية في القدرة على التوغل في الشخص الآخر ورؤية الأشياء من خلال وجهة نظره الشخصية إن الغرض هنا قد يهدف إلى محاولة الإصغاء بعيوننا وقلوبنا إلى جانب آذاننا.

و - إدارة الاجتماعات :

إن الطريقة التي يتم بها التعامل مع الاجتماعات التي يتم عقدها، تحدّد بشكل أساسي مدى النجاح الذي يمكن أن تحققه هذه الاجتماعات في بلوغ أهدافها.

وهذا لا يتوقف فقط على أسلوب إدارتها أثناء انعقادها، بل يتوقف أيضاً على أسلوب الإعداد المسبق لها، وأسلوب المتابعة اللاحقة لما تم الاتفاق على تنفيذه أثناءها.

من أجل توفير مقومات النجاح لأيّ من الاجتماعات التي يتم عقدها لا بد من القيام بما يلي :

١. التأكد من أن هناك حاجة فعلية لعقد الاجتماع.
٢. تحديد بدقة ووضوح، الهدف الذي يتم عقد الاجتماع لتحقيقه.
٣. اختيار فقط الأشخاص المناسبين لدعوتهم إلى حضور الاجتماع.
٤. تحديد التاريخ والوقت الملائم للجميع لعقد الاجتماع، وكذلك المدة المخصصة له.
٥. تحديد المكان الملائم لعقد الاجتماع.
٦. تحضير جدول أعمال واضح ودقيق للاجتماع.

٧. التأكد من أن الدعوة إلى حضور الاجتماع تتضمن هدف الاجتماع والمشاركين فيه وتاريخ ووقت ومكان انعقاده والمدة المخصصة له، بالإضافة إلى جدول أعماله والمستندات والوثائق المطلوب من المشاركين إعدادها وإحضارها معهم إلى الاجتماع.
٨. التجهيز الكامل والدقيق للاجتماع، والاستعداد الميداني لعقده، بما في ذلك مكان الاجتماع والأدوات المساعدة اللازمة.
٩. تزويد المشاركين بكافة المعلومات الضرورية لمساهمتهم الفعّالة في الاجتماع.
١٠. الاستعداد الجيّد والمناسب للمدعوين إلى حضور الاجتماع، وذلك بهدف المشاركة الفاعلة فيه.
١١. بدء الاجتماع في الوقت المحدّد له بالضبط، وذلك بعد أن يكون قد تم إبلاغ المشاركين ضرورة أن لا يتأخروا عن هذا الوقت.
١٢. الحرص أثناء الاجتماع، على التزام جدول الأعمال المقرّر، وذلك مهما كلف الأمر، لأن أيّ مخالفة لبنوده تفتح الباب واسعاً أمام حالة من الفوضى تؤدي حتماً إلى إفشال الاجتماع ومنعه من تحقيق الهدف المرجو من انعقاده.
١٣. استماع رئيس الاجتماع باهتمام إلى كل ما يطرحه المشاركون من أفكار وأراء وملاحظات من خلال الاجتماع.
١٤. تشجيع المشاركين على إبداء الملاحظات البناءة وطرح الأفكار الخلاقة التي تقدّم عناصر جديدة تساهم في تحقيق الهدف المتوخى من الاجتماع.
١٥. عدم احتكار رئيس الاجتماع للنقاش أو محاولة السيطرة عليه، وذلك لإفساح المجال للآخرين أيضاً للحصول على فرصتهم العادلة في إبداء الرأي ووجهة النظر.

١٦. احتـرام رئـيس الاجتمـاع لآراء وأفكـار وملاحظـات جميـع المشاركين في الاجتماع، حتى ولو لم تكن متوافقة مع آرائـه وأفكاره.
١٧. عدم النظر إلى تعددّ الآراء والأفكار على انه أمر سلبي، بل اعتبـاره وسـيلة ضـرورية للوصـول إلـى القـرار الأفضـل والأنسب.
١٨. تمتُّـع رئـيس الاجتمـاع بالموضـوعية، وعـدم تحيّـزه لـبعض المشاركين دون الآخرين.
١٩. تمتُّع رئيس الاجتماع بالمرونـة والجرأة فـي تغيير رأيـه، إذا ما تكشّفت له حقائق جديدة أثناء الاجتماع.
٢٠. اتخـاذ القرارات المناسـبة التـي تحقـق الهدف المتوخى مـن الاجتماع، وذلك دون أيّ تسرع.
٢١. توزيع مسؤولية متابعة تنفيذ القرارات التي تم اتخاذها خلال الاجتماع، على مختلف المشاركين فيه.
٢٢. تحديد تاريخ أقصى لإنجاز كل قرار مطلوب تنفيذه لاحقاً، على أن لا يتم تجاوز هذا التاريخ مهما كان الثمن.
٢٣. التأكد من أن الجميع قد فهم واستوعب ما هو مطلوب منه تنفيذه بعد الاجتماع.
٢٤. توثيق الاجتماع، من خلال تدوين محضـر الاجتمـاع بالدقة والتفصيل المطلوبين.
٢٥. بعـد انتهـاء الاجتمـاع، إرسـال مـذكرة خطّيـة إلـى كـل مـن المشاركين تتضمن ما هو مطلوب إنجازه والتاريخ المتوقَّع للإنجاز، مع تحديد أيّ نوع من التنسيق يحتـاج إلى القيام بـه مع الآخرين.
٢٦. متابعة تنفيذ القرارات التي تم اتخاذها أثناء الاجتماع، وذلك لضمان تنفيذها في الأوقات المحدّدة لها.

ز - حل المشكلات واتخاذ القرارات :

إن حل المشكلات واتخاذ القرارات عملية تمر بمراحل هي:

١. تحديد المشكلة :

التعمق في دراسة المشكلة لمعرفة تفاصيلها وخلفياتها، وتبرز المشـاركة الجماعيـة فـي تحديـد المشـكلة حيـث تعتبـر أكثـر بـروزاً ونضجاً من المجهود الفردي لأن مقدرة الفرد لا تمكنـه مـن الإحاطـة بملابسات المشكلة بعكس المجهود الجماعي.

٢. تحديد الهدف:

حدد ما الذي تريد أن تحققه وتجنب أي ذكر لما تنوي إتباعه في سبيل الوصول لهذا الهدف.

٣. تحديد البدائل:

يقصد بذلك مرحلة التحري والتفتيش عن الحلول المختلفة لحل المشكلة التي تم تشخيصها بدقة ويجب أن يضـع الإداري عدد أكبر من الحلول البديلة حتى يضمن عدم وقوعه في الخطأ واختيار البديل المناسب.

٤. تقويم البدائل:

يجب أن نقيم كل حل بديل مع مراعاة الاعتبارات التالية:

- إمكانية تنفيذ البديل ومدى توافر الإمكانـات البشـرية والماديـة الملائمة لتنفيذه.
- التكاليف المالية لتنفيذه والأرباح التي يتوقع تحقيقها والخسائر المحتملة.
- الانعكاسـات النفسـية والاجتماعيـة لتنفيـذه ومـدى اسـتجابة المرؤوسين للبديل وحسن توقيت تنفيذه.
- ولا شك أن المشاركة الجماعية تساعد في تقويم البدائل وإثراء النقاش.

٥. اختيار البديل:

وهنا يتم الاختيار الأنسب للبدائل المتاحة وينبغي مراعاة اختيار البديل الذي يؤدي إلى الاستغلال الأمثل لعناصر الإنتاج المادية والبشرية المتاحة بأقل جهد ممكن، كذلك ينبغي تضمن اختيار البديل تحقيق السرعة المطلوبة لاسيما إذا كان الحل يتطلب الاستعجال والسرعة.

ولاشك أن الاشتراك الجماعي في اختيار البديل يعطي الأفراد نوع من الأمان كذلك الحماس لتنفيذ القرار الذي اتخذ بناء على مشاركتهم.

٦. تنفيذ القرار:

وهنا يلزم – بعد اختيار البدائل – تنفيذ القرار علماً بأن مرحلة تنفيذ القرار تتطلب نوعاً من المتابعة وتعاون الآخرين ومراقبة التنفيذ للتأكد من سلامة التطبيق.

المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات:

إعطاء المرؤوسين فرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات مما يساعد على تقويه نوعية القرار المتخذ وزيادة فعاليته لتحقيق الهدف المرجو منه وكذلك زيادة التزام الأفراد بتنفيذ جميع بنوده لأنهم شاركوا في صنع القرار مما يساعد على رفع روحهم المعنوية وزيادة درجة انتمائهم.

فوائد المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات:

١. تحقق المشاركة لفهم المرؤوسين للقرار وقبولهم له.
٢. تؤدي المشاركة إلى زيادة التزام المرؤوسين بتنفيذ القرار وحماسهم لهذا التنفيذ.
٣. تحقق المشاركة استيعاب المرؤوسين لأهداف القرار.
٤. تتيح المشاركة إشباع الحاجات العليا للإفراد والتي تتمثل في الاستقلال والشعور بالذاتية والإنجاز.

٥. عندما تتم المشاركة من خلال أسلوب يعتبره أفراد الجماعة مشروعاً قبل عقد الاجتماعات للمناقشة وإدارة النقاش بأسلوب وافي فإن الجماعة تمارس ضغوطا على أفرادها لقبول القرار والإذعان له.

٦. تمكن المشاركة الجماعية من زيادة فرص التعاون بين الأفراد لحل المشكلات المشتركة.

ح -ديناميكيات العمل :

يجب على القائد الناجح أن يوجه تفكيره وطاقته لتحقيق الإنتاجية للجماعة، وحتى تكون قائداً ناجحاً يجب عليك مساعدة أية جماعة تنتمي إليها لتحقيق أهدافها من خلال وسائل متنوعة تدفع الجماعة وتوجهها نحو تحقيق أهدافها. والسؤال هنا: كيف نقود الآخرين من أجل تحقيق الأهداف ؟

وللإجابة عن ذلك يوجد عدة طرائق لتسهيل تحقيق الأهداف، وهي:

٠١ أنشطة الإدارة:

اجتماعات دورية للرؤساء، وإدارة الموارد

٠٢ المبادرة:

تقديم الاقتراحات وطرح الآراء والدعوة للاجتماع.

٠٣ البحث عن المعلومات:

التحقق من دقة البيانات.

٠٤ إعطاء المعلومات:

توفير الموارد المطبوعة والمرئية وتقديم المعلومات.

٠٥ الرجوع إلى آراء الآخرين:

معرفة وجهات النظر لها فوائد في اتخاذ القرارات.

٠٦ التعبير عن الآراء:

اطرح وجهة نظرك وحدد الفوائد لأفكارك.

٠٧ طرح أفكار مفاجئة:

ناقش الأفكار الجديدة وبصراحة، وأطلق العنان لخلق الابتكار

والتجديد في طرح الأفكار وتوجيهها.

٠٨ التفضيل والتطوير:

استخدم التحليل المنطقي للحقائق، واستخلص البيانات من النتائج المتاحة.

٠٩ التشكيل والتكيف:

تحديد المناصب وتنظيم الأنشطة.

٠١٠ التلخيص:

تقريب وجهات النظر أثناء الاجتماعات أو المناقشات وغيرها.

٠١١ السعي للموافقة الجماعية:

اقتراع الجماعة حول استعدادها لاتخاذ القرارات وحل الخلافات والمنازعات.

٠١٢ الحصول على الموافقة الجماعية:

الوصول إلى التزام جماعي في الحصول على قرار أو حل لقضية ما، وهذا الأمر لا يتأتى إلا بالموافقة الجماعية على قرار أو حل لقضية ما حتى يثبت عدم جدواه.

٠١٣ وضع معايير:

إيجاد المقاييس والتقاييم المناسبة للتقييم.

٠١٤ التقييم:

هو عملية قياس الأفكار والآراء طبقاً للمعايير المقررة.

٠١٥ الإنتاج:

تأدية مهمة جماعية لتحقيق الهدف المنشود.

٠١٦ كتابة التقارير:

تدوين الملحوظات أو كتابة التقارير وتوصيل المعلومات إلى الراغبين في معرفة المعلومات.

١٧. التمثيل:

تمثيل الجماعة خارجياً بقراراتها وأعمالها.

١٨. الصيانة:

توفير المواد وأداء الأعمال التي تضمن استمرار الفريق لأداء عمله بيسر وسهولة.

سلِّط تفكيرك على إنجاز العمل مهما كلف الأمر، لأن إنجازاتك سوف تجعل الآخرين يلتفون حولك والعكس صحيح.

صفات القائد عند (كورتوا) :

• ويرى ج. كورتوا في كتابه "لمحات في فن القادة" سبعة عشرة صفة للقائد هي:

-الهدوء وضبط النفس.
-معرفة الرجال.
-الإيمان بالمهمة.
-الشعور بالسلطة.
-البداهة والمبادرة وأخذ القرار.
-الانضباط.
-الفعالية.
-التواضع.
-الواقعية.
-الدماثة والعطف.
-طيبة القلب.
-الحزم.
-العدل.
-احترام الكائن البشري.
-إعطاء المثل.
-المعرفة.

-التنبؤ.

ولكل واحدة من هذه الصفات أمثلة شاهدة من حياة القادة عبر التاريخ ؛ وتكفينا السيرة العطرة الشريفة لنبينا محمد (صلى الله عليه وسلم) ففيها ما يتخذ مثالاً واضحاً على هذه الصفات الكريمة دون اضطرار للي أعناق النصوص أو اعتساف العبر من القصص دون جلاء في الدلالة.

١٣ -من فنون القيادة :

١) فن إصدار الأوامر:

-هل الأمر ضروري؟وهل تملك حق إصداره "صلاحيات" لهؤلاء الأشخاص "إشراف".

-الغاية من الأمر سياسة الرجال والاستفادة من قدراتهم، وليست الغاية منه استعراضية أو تعسفية.

-عيّن الشخص المسئول بعد إصدار الأمر مباشرة، وحدّد الوقت المتاح، وحدد المساعدين والموارد.

-ليكن أمرك واضحاً، كاملاً، موجزاً، دقيقاً، وكن واثقاً عند إصداره.

٢) فن التأنيب:

-أعط الملاحظة الضرورية دون تأخير، ولتكن بنغمة هادئة ورزينة.

-أنِّب ولكن بعد تحري الحقيقة كاملة بملابستها، وتجنب إثارة الجروح السابقة.

-التأنيب الذي لا يتناسب مع الخطأ يعطي نتيجة عكسية.

-اسأل المخطئ: ما الواجب عليه فعله لتجنب هذا الخطأ مستقبلا ؟

وتوصل معه لحلول عملية.

٣) فن معالجة التذمرات:
-تجنب الأوضاع التي تخلق المشكلات.
-استقبل الشاكي بالترحاب واستمع إليه ولا ترفض الشكوى مباشرة، ثم استمع إلى وجهة النظر الأخرى.
-إذا قررت فعل شيء فأفعله، وإلا وضح للشاكي أسباب حفظ شكواه.
٤) فن المكافأة والتشجيع:
-اثن على الأعمال الناجحة، واعترف بإنجازات الأفراد، وشجع معاونيك دوماً.
-عاملهم كخبراء فيما يتقنونه، وتقبل أفكارهم التجديدية.
-لا بد من توطيد "ثقافة الإشادة" داخل مؤسستك.
-كلف المتميزين بأعمال أهم ومسؤوليات أعلى.
-تذكر أنه كم من عبقريات رائعة تحطمت لأنها لم تجد في اللحظة الملائمة رئيساً صالحاً يثني بعدل ويشجع بتعقل ويهتم بطريقة تذكي نار الحماسة.
٥) فن المراقبة:
-إن الأمر شيء واحد، ولكن التنفيذ كل شيء، ولا تظهر صفات القائد ومقدرته إلا عند مراقبة التنفيذ.
-على القائد أن يعترف بالأعمال الحسنة، وعليه أن لا يتردد في توجيه الانتباه نحو الأخطاء.
-إن الاحتكاك مع الحقيقة بكل محاسنها ومساويها يعطي القائد فكرة صحيحة أفضل من مئات التقارير.
٦) فن المعاقبة:
-لتكن العقوبة متناسبة مع الذنب والمذنب والأحوال المحيطة.
-لا تجمع المعاقبين في عمل واحد، فالاجتماع يولد القوة، وقوة الشر هدامة.

-لا تعاقب الرئيس أمام مرؤوسيه حتى لا ينهار مبدأ السلطة وتتحطم سلسلة القيادة.

-لا تناقش مشاغباً أمام الآخرين.

-من العقوبة تغيير نوع العمل، اللوم، ترك استثارة المعاقب.. الخ.

٧) فن التعاون مع القادة الآخرين:

-تذكر أن غاية العمل ليست لخدمة أشخاص أو أغراض تافهة وإنما لخدمة مثل عليا يتقاسم الجميع متاعب تحقيقها.

-لا بد من وجود رغبة كبيرة في التفاهم المشترك.

-ليكن نقدك لغيرك من القادة لبقاً في لفظه بناء في غايته.

-لا يكن همك مراقبة أخطاء الآخرين فسوف يضيع عملك.

-لا تترك مجالاً لتفاقم سوء التفاهم على دقائق يسيرة ما دامت الفكرة العامة مشتركة.

تعلم فن الإدارة والقيادة

-سنة الجهد البشري.

-مرض الحب الإداري.

-الشخصية الكاريزمية.

-الصفات التي يجب توافرها لتصبح قائدا ناجحا .

-علاقة القائد بالإتباع.

-هل يتساوى حق الرجل والمرأة في القيادة؟

ما هي سنة الجهد البشري؟

سنة الجهد البشري تنص أنه يجب أن نعمل ونعد وننتظر الثواب والنتيجة من عند الله..

الله تعالى يستطيع بكلمة كن أن يسود الإسلام الأرض ولكنه شاء أن لا ينتصر الدين إلا بالجهد البشري..

قال الله تعالى: (وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَى عَالِمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ) [سورة التوبة: الآية ١٠٥]

وهذه أمثلة على ذلك نجدها في أفضل الخلق:

فمن أحب الخلق إلى الله؟

أليس هو محمد صلى الله عليه وسلم، ومع ذلك محمد صلى الله عليه وسلم يترك ليمر بسنة الجهد البشري ويتعرض لمدة عشرة أعوام لأشد أنواع العذاب والاستهزاء وهو بعمر الأربعين.

فلماذا يسمح الله تعالى لقريش بإيذائه وهو قادر على منع ذلك؟

ولماذا يتركه في شعب أبي طالب ثلاثة أعوام حتى أكل ورق الشجر؟

تأملوا الآيات الكريمة، قال تعالى:-

(يَاأَيُّهَا الْمُدَّثِّرُ (١) قُمْ فَأَنْذِرْ (٢) وَرَبَّكَ فَكَبِّرْ) [سورة المدَّثر: الآية١- ٣]

(يَا أَيُّهَا الْمُزَّمِّلُ (١) قُمِ اللَّيْلَ إِلَّا قَلِيلًا) [سورة المزَّمل: الآية١- ٢]

(فَإِذَا فَرَغْتَ فَانْصَبْ) [سورة الشَّرح: الآية ٧]

أمره عز وجل بالتحرك والعمل ليل نهار، ونبينا الحبيب ص عمل بأمر الله على أكمل وجه. فكان يدعو الناس بالنهار وبتعبده بالليل ويشق على نفسه.

حتى قال له تعالى:

(فَلَعَلَّكَ بَاخِعٌ نَفْسَكَ عَلَى آَثَارِهِمْ إِنْ لَمْ يُؤْمِنُوا بِهَذَا الْحَدِيثِ أَسَفًا) [سورة الكهف: الآية ٦]

ومع ذلك استمر بدعوة الناس سرا لثلاثة أعوام وعدد المؤمنين لم يتجاوز الأربعين!!.

سيدتنا مريم ..

قال الله تعالى:

(فَنَادَاهَا مِنْ تَحْتِهَا أَلَّا تَحْزَنِي قَدْ جَعَلَ رَبُّكِ تَحْتَكِ سَرِيًّا (٢٤) وَهُزِّي إِلَيْكِ بِجِذْعِ النَّخْلَةِ تُسَاقِطْ عَلَيْكِ رُطَبًا جَنِيًّا) [سورة مريم: الآية٢٣: ٢٥]

أمرها الله وهي في أشد أنواع الألم والضعف أن تهز جذع النخلة وهي امرأة ضعيفة لا تقدر على هذا الجهد .

ولكنها سنة الجهد البشري.

عليك بعمل أي شيء حتى تنال مرادك.

سيدنا نوح ؛

أمره الله تعالى أن يصنع الفلك...ولم يكن صنع الفلك بالأمر الهين أبداً..

كان على سيدنا نوح ؛ أن يعد الأرض للزراعة ثم يبدأ بزراعتها وينتظر أن يكبر شجرها لكي يحصل على الخشب الذي صنع منه السفينة التي كانت بدورها اختراع جديد في هذا الزمان، ليس هذا فقط بل وقد تحمل سيدنا نوح ومن آمن معه أذى وسخرية الكافرون منه حتى كافأه الله تعالى بالنصر يوم غرق الكافرون.

سيدنا موسى ؛ ..

عندما أمره الله أن يضرب بعصاه البحر.. الله سبحانه كان سيشق عليه البحر سواء أضرب أم لم يضرب.

إنه منهج أصيل يطبق على كل البشر..يجب أن تفعل شيئا حتى ولو لم تكن له علاقة بالنتائج ابذل ما تستطيع. ابذل ما تستطيع وكن مقتنعا أن عملك ليس هو الذي سيؤدي إلى النتائج.

وإنما النتائج من رب العالمين..

لماذا لم يأمرنا الله بالعبادة والإخلاص له فقط ؟

لأن هذا ينافي الإسلام..لأننا مأمورون ببذل الأسباب المادية والمعنوية. والتخطيط والتنفيذ .

وأن لا نتوكل عليها وإلا توكلنا على غير الله وأشركنا.

يقول العلماء:(ترك اتخاذ الأسباب معصية) و(التوكل على الأسباب شركا)!!

كما يفعل بعض العلمانيين الذين يفصلوا الدين عن الدنيا واقتنعوا أن النهضة تقوم على العلم المادي والتبعية للغرب.

نحن أمة لا نعز إلا بالإسلام..

وإن طلبنا العزة في غيره أذلنا الله

هل سمعت بمرض الحب الإداري؟

إنه مرض على حساب الضمير.

فهو ضمير مستتر تقديره المنفعة والمصلحة والغطرسة والتكبر والغرور والتسلط والعبودية والظلم وحمية الجاهلية.

هذه كلها وقائع نشاهدها يوميا.

وأتساءل وفي نفسي الأسى والحزن وكلي عطف وشفقة عن إداري هذا الزمن المتردي.

فهمهم الوصول لكرسي الإدارة بكل ما عندهم من حيل وخدع واللجوء لشتى أنواع الواسطة لكي ينالوا مركزا أو منصبا..

ويتناسى مرضى الإدارة هؤلاء القول الحكيم:

"وليت عليكم ولست بخيركم. فإن رأيتم مني اعوجاجا فقوموني"

وتناسوا أيضا مقولة الفتاة التي خاطبت أمها وهي تهم بخلط الحليب بالماء..قالت الفتاة لأمها:

إذا كان عمر لا يرانا فأن الله يرانا!!

هل تعتقد أن الشخصية الكاريزمية كما يقال ضرورية للقائد؟

من الذين تحدثوا في موضوع القيادة بعمق (بيتر دراكر) وهو من أكبر علماء الإدارة وقال لقد تعاملت مع كل أنواع القادة.

والقضية الوحيدة التي وجدت أنهم لا يحتاجونها هي الكاريزما.

القائد الفعال ستحدث له كاريزما أما الكاريزما وحدها لا تصنع قادة فهذه المسألة لو تأملنا فيها ونظرنا فيها بعمق سنجد أنه بإمكاننا أن نبني قادة دون أن نحرص على الشخصية الجذابة.

هذه ستأتي مع الأيام ومع التدريب..

ما هو الحد الأدنى من الصفات التي يجب أن تتوفر حتى يكون الإنسان قائداً إسلامياً ناجحاً؟

- أن يكون ذو رؤية وهدف.
- له قدرة على التأثير في الناس وتحريكهم نحو الهدف.
- يعرف من حوله (يعرف إن كان هذا يصلح لكذا وهذا لا يصلح).
- أن يكون متوازناً في الحياة، العقل، الروح، الجسد، العاطفة، فكلما كان متوازناً..كلما كان قائدًا فعالاً
- يؤمن بالتوحيد الصحيح بلا انحراف.
- متبع للمصطفى محمد ص ولا يكون مبتدعاً.
- عنده قيم وأخلاق يمارسها على نفسه ومن له ولاية عليهم.
- يؤمن بالاستخلاف، قال تعالى :

(. وَعَلَّمَ آَدَمَ الْأَسْمَاءَ كُلَّهَا ثُمَّ عَرَضَهُمْ عَلَى الْمَلَائِكَةِ فَقَالَ أَنْبِئُونِي بِأَسْمَاءِ هَؤُلَاءِ إِنْ كُنْتُمْ صَادِقِينَ..) [سورة البقرة: الآية ٣٠]

- هذا هو دورنا أن نعمر الأرض كل الأرض ونعمرها بإتقان وسلام واطمئنان للبشر.

علاقة القائد بالأتباع:

قال نابليون:

جيش من الأرانب يقوده أسد خير من جيش من الأسود يقوده أرنب.

وقال بلانك:

القائد يكون قائداً عندما يكون لديه أتباع.

نحن في العالم العربي أعجبتنا مقولة نابليون فبدأنا نمارسها وصارت الشعوب مدجنة.

وما عاد للإنسان رأي وتكونت الديكتاتورية الحاكمة.

ولو تعمقنا بمقولة نابليون. لوجدنا أن جيش من الأسود يقوده أسد أفضل. ونستدل على ذلك من تعامل القائد المربي الأمين محمد رسول الله صلوات الله عليه مع أصحابه الكرام.

سوف نجد أن الرسول ص في تعامله مع الصحابة ما ربى جنود بل ربى قادة، الرسول ق تعامل معهم على أنهم أسود بمعنى أن لهم رأي ولهم مواقف ويشاركون في صنع القرار وكمثال على ذلك في غزوة بدر حينما نزل النبي ق أول ما نزل في مكان معين جاءه رجلاً لم يكن قائد في الجيش ولكن جندي .

هو الخباب ابن المنذر س ، قال: "يا رسول الله أهذا منزل أنزلك الله (أي إذا كان وحي فلا يد لنا فيه ولا اعتراض) .

أم هو الرأي والحرب والمكيدة؟"

قال رسول الله **صلى الله عليه وسلم**:

بل هو الرأي والحرب والمكيدة. قال: فما هذا بمنزل.

فقام النبي ق وغيّر مكان الجيش الذي اختاره هو وغير الخطة كلها بناءاً على اقتراح وجيه جاءه من جندي .

لذلك فإن الصحابة ي قد تشربوا هذا المعنى.

وإذا أردنا تطبيق نظرية بلانك. سنجدها غير صحيحة .

قال تعالى:

(إِنَّكَ لَا تَهْدِي مَنْ أَحْبَبْتَ وَلَكِنَّ اللَّهَ يَهْدِي مَنْ يَشَاءُ وَهُوَ أَعْلَمُ بِالْمُهْتَدِينَ) [سورة القصص: الآية ٥٦]

إذا كانت القيادة هي فقط تحريك الناس في قضايا عملية لا توجد مشكلة، لكن إذا كانت القضية أني أريد أن أغير فكر فقد لا يقتنع الناس بفكري مع أن فكري صحيح.

النبي ق:

مكث في مكة ثلاث عشرة سنة عدد الذين أسلموا مائة وخمسون فقط في ثلاث عشرة سنة.

سيدنا نوح ؛ظل يدعو تسعمائة وخمسين سنة وأسلم ثمانون فقط.

وقال تعالى:

(وَأُوحِيَ إِلَى نُوحٍ أَنَّهُ لَنْ يُؤْمِنَ مِنْ قَوْمِكَ إِلَّا مَنْ قَدْ آمَنَ فَلَا تَبْتَئِسْ بِمَا كَانُوا يَفْعَلُونَ) [سورة هود: الآية ٣٦]

كوننا نحمل فكر صحيح ليس معناه بالضرورة أننا سنستطيع أن نغير الأمة، إذا الأمة ما استجابت لن نغيرها.

تعلم فن الإدارة والقيادة

- هل يتساوى حقا لرجل والمرأة في القيادة؟
- هل يمكن لطفلي أن يكون قائدا؟
- هل القيادة فطرية أم مكتسبة؟
- هل كلمة قائد تحتمل السلبية والإيجابية؟
- هل تعتقد بأهمية وجود القدوة الحسنة لصنع القائد؟؟

هل يتساوى حق الرجل والمرأة في القيادة؟

المرأة تصلح للقيادة والمناصب بكافة مستوياتها حتى من الناحية الشرعية، والتاريخ القديم والواقع والعقل يثبت ذلك مثال:

-بلقيس قادت قومها في اليمن.

-شجرة الدر حكمت مصر.

-أنديراغاندي قادت الهند.

• الدراسات تثبت بوضوح أن المرأة أكثر إبداعا وتخطط ببعد نظر أكثر من الرجل...

المرأة أكثر إبداعا من الرجل بنسبة ٢٥% هذه نقطة لصالح المرأة، ومن النقاط التي ضدها أنها لديها ضعف في الحزم وحسم الأمور.

• الرجل يميل إلى الديكتاتورية كمرؤوس وكقائد، بينما المرأة تميل إلى المشاركة ولا تحسم القرار.

وبلادنا الشرقية همشت المرأة تهميشاً شديداً حتى صارت تبذل وتكافح أضعاف مضاعفة لكي تصل إلى أي منصب. والكثير منا ربما استدلوا بحديث:

(النساء ناقصات عقل ودين)

للتدليل على أن المرأة غير قادرة تماما أو غير صالحة للقيادة؛ فالكثير من الناس أخذوا جزء من الحديث وتناسوا بقيته فالحديث يقول:

(ما رأيت من ناقصات عقل ودين أذهب بلب الرجل الحليم منهن).

نص الحديث يقول رغم أن الله سبحانه وتعالى حكم عليها أنها عليها أيام لا تصلي وفي قضايا الأموال شهادتها بنصف شهادة الرجل مع ذلك العجيب أنها تذهب بلب الرجل الحليم العاقل الذكي.

هي رغم هذا هي أذكى من الرجل وتلعب به والآية تشير إلى هذا

(. فَلَمَّا رَأَى قَمِيصَهُ قُدَّ مِنْ دُبُرٍ قَالَ إِنَّهُ مِنْ كَيْدِكُنَّ إِنَّ كَيْدَكُنَّ عَظِيمٌ) [سورة يوسف: الآية ٢٨]

فهناك نقاط عند المرأة وعند الرجل تجعلهما أقوى في القيادة وهناك نقاط تجعلهما أضعف في القيادة فحسب توفر هذه الصفات إذا زادت هذه الجرعة قادوا بشكل فعال أكثر وإذا قلت هذه الجرعة كانت قيادتهما أضعف.

هل يمكن لطفلي أن يكون قائدا؟

كيف تكتشف الموهبة القيادية عند طفلك؟

هـل تعتقـد أن فرصـة أبنـاء وبنـات القـادة والحكـام والتجـار والعلماء والاقتصاديين الكبار للقيادة أكثر من غيرهم؟

الإجابـة واحـدة لكـلا السـؤالين. فتـوفير البيئـة الملائمـة لصـنع القادة أمر أساسـي فـي كـل بيـت. سـواء أكـان البيت بيت حـاكم. بيت معلم. بيت موظف.....الخ

فالقيادة بالوراثة غير ثابتة علميا، الذكاء يورث أما الإبداع فلا يـورث. فـانظروا يـا أبـاء ويـا أمهـات إلـى تعـاملكم مـع أبنـائكم فـي المنزل.

-هل تسمحان له أن يشارك في اتخاذ قراره؟

-هل تسمحان له أن يتصرف أي تصرف وحده؟

أخـوتي. هنـاك بعـض النـاس مـن يقـوم بـزواج وطـلاق أبنـائهم بـدون أخـذ آرائهـم. فكيـف تريـد أيهـا الأب أو الأم أن يكـون مثـل هـذا الشاب أو الفتاة قائداً في يوم من الأيام؟!!!

إذا أردتما معرفة هل لدى طفلكما استعداد قيادي أم لا..

راقباه منذ سن سبع سنوات.

-هل تجد انه وهو يلعب يقود أصحابه؟

-هل تجد انه يقوم بتغيير قوانين اللعبة؟

-هل يشجعهم على عمل معين؟

إذا كانت إجابتك نعم. هنيئا لك. طفلك لديه فرصـة للقيـادة أكثـر من غيره.

وإذا كانت إجابتك لا أولا اعرف.

قم بعمل اختبارات ذكاء (IQ testing) له.

اسأل نفسك..هل يمتلك طفلك أي من هذه الصفات:

-هل هو خجول أم جريء؟

-هل لديه مبادرة ؟

-هل لديه طموحات؟

-هل البيئة التي نشأ فيها تساعده على اكتشاف وتنمية موهبته القيادية؟

لقد ذكرت أن عليك أن تراقبه وهو في سن السابعة.

وذلك لأن سن السابعة أسهل من العاشرة.

وسن العاشرة أسهل من الثامنة عشر لتغيير سلوكه وتعزيز قدراته.

ولذلك ننصح الآباء والأمهات اللذين يريدون أن يصنعوا من أبنائهم وبناتهم قادة أن يركزوا على السبع سنوات الأولى بالذات أو العشرة الأولى وكلما انتهزنا هذه الفرصة كلما كانت قدرتنا على صنع القيادات أكثر.

هل القيادة فطرية أم مكتسبة؟

- ٢% فقط هم الذين عندهم القيادة فطرية.

من أمثال القادة الذين ولدوا بالفطرة خالد بن الوليد وعمرو بن العاص م ، يقول عمر بن الخطاب ط عن عمرو بن العاص ط :

(لا ينبغي لعمرو أن يسير على الأرض إلا أميراً قائداً).

الله سبحانه وتعالى خلقه قائد وهناك نسبة ٢% أيضا لا يصلحوا للقيادة ولا يستطيعوا أن يتعلموا القيادة من بين هؤلاء، وهذه مسألة لا تطعن لا في تقوى ولا في عدالة ولا في ورع وقد يكونوا من خيرة الناس.

من أفضل أصحاب النبي صلى الله عليه وسلم أبو ذر ط من مثل أبو ذر في تقواه وفي صدقه وفي حبه للإسلام لكنه ما كان يصلح للقيادة.

الصلاح والتقوى شيء والقيادة شيء آخر ولذلك النبي ق لما جاء إليه أبو ذر قال: يا رسول الله ولني (أي اجعلني أستلم منصب)

فقال: (يا أبا ذر إنك امرؤ ضعيف لا تولين على اثنين ولا تحكمن في مال يتيم)، رغم كل تقواه وكل قدمه في الإسلام لذلك من الأخطاء التي نجدها في الدعوات والحركات الإسلامية أن الشخص منا لأنه قديم لأنه تقي لأنه حافظ للقرآن لأنه عنده علم شرعي أحق بالقيادة من غيره.

رغم أن أبى ذر لم يولى وهو أتقى منهم كلهم؛ فالقيادة لا تولى للأصلح في دينه وفي تقواه وفي ورعه.

القائد يحتاج لصفات أقوى سنذكرها لكم في دورات تعلم فن القيادة بأذن الله.

هل كلمة قائد تحتمل السلبية والإيجابية؟

هي تحتمل الاثنين ولذلك يوجد قائد صالح وقائد طالح ويوجد أمثلة على الاثنين:

فرعون قائد لكن الله سبحانه وتعالى يقول:

(. يَقْدُمُ قَوْمَهُ يَوْمَ الْقِيَامَةِ فَأَوْرَدَهُمُ النَّارَ وَبِئْسَ الْوِرْدُ الْمَوْرُودُ..) [سورة هود: الآية ٩٨] .

حتى يوم القيامة يقودهم.

يقول سبحانه عنه:

(. فَاسْتَخَفَّ قَوْمَهُ فَأَطَاعُوهُ إِنَّهُمْ كَانُوا قَوْمًا فَاسِقِينَ) [سورة الزُّخرُف: الآية ٥٤]

قادهم في الدنيا وسيقودهم في الآخرة هذا قائد فاسد. قائد طالح.

بالمقابل نيلسون منديلا كان قائداً صالحاً.

بالرغم من أنه غير مسلم.

ولكنه حمل قضية أدت به لدخول السجن لمدة ٢٧ سنة.

وصبر وناضل من أجل قضيته.

وبالنهاية حصل على حقه وعلى حق شعبه.

مهاتير محمد استطاع أن يقود ماليزيا ليجعلها عاشر دولة صناعية في العالم وينقلها من دولة من دول العالم المتخلف إلى دولة من دول العالم المتطور في عشر سنوات (١٩٨٥-١٩٩٥م).

فمن الناحية العلمية القائد يكون إيجابي أو سلبي نسبة إلى الهدف الذي يحمله ويحرك الناس حوله إليه.

إذا كان الهدف سامي وعظيم ومبني على قيم فهو قائد إيجابي، وإذا كان الهدف سلبي لا نستطيع أن نقول أنه ليس بقائد، إنه قائد ولكنه قائد سلبي.

فكما ترون طريق القيادة ليس بهين هناك تضحيات ومعطاءات وصبر طويل على مستوى الأسرة والعمل ومستوى الأمة من أجل الوصول إليه.

هل تعتقد بأهمية وجود القدوة الحسنة لصنع القائد؟

أو هل الشخص المشهور أو النجم الذي يتابعه الناس عبر شاشات التلفزيون عبر السينما والأفلام أو العالم الذي يفكر وينظِّر هل يمكن وضعه ضمن خانة القادة؟

هؤلاء الأشخاص برزوا في جانب معين في الحياة، الناس أعجبوا فيهم في هذا الجانب.

لكن من الأخطاء الكبيرة التي تقع فيها الأمة ويقع فيها شبابنا وبناتنا أخذ رمز من هؤلاء الرموز ومحاولة تقليده في كل شيء.

هؤلاء ليسوا بقادة ولا يحملوا هدفاً سامياً أو هوية .

هؤلاء لهم معجبين فقط .

نحن نريد أن نغير القدوات عند شبابنا، نريد قدوات أعظم .

رسولنا الكريم محمد عليه الصلاة والسلام...

عمر بن الخطاب..

خالد بن الوليد..

عالم جليل..

مجاهد كبير....الخ.

وخير قدوة لنا في أمورنا كلها هو الحبيب المصطفى والمعلم الرسول عليه الصلاة والسلام .

كان ولازال أعظم مثال للبشر في كل جانب من جوانب حياته.

فلم يكن يقوم بدور واحد فقط.

لم يكن نبياً رسولا فقط.

ففي كتاب (أفعال الرسول) لمحمد الأشقر ذكر (١٣) صفة من الصفات المختلفة للرسول عليه السلام.

-فهو نبي يأتي بالوحي..

-حاكم يحكم دولة بحذق وحكمة بالغة..

-قاضي يقضي بين الناس بالعدل..

-قائد حربي ماهر يدير جيوشه..

-زوج مثالي في حسن معاملته..
-وأب في حنو عاطفته..
-فهو مربى وقائد ومستشار وزوج ووالد..

استطاع ؛أن يجمع كل هذه الصفات في نفسه وأن يصل إلى القمة وأن يوازن بينها موازنة كاملة.

وهو يتولى هذه الأمور.

لم بهمل بيته ولم يهمل الدعوة وأمر الإصلاح بين الناس.

ليس بالأمر الهين أن تحكم وتقود وتحرك جيوش وبنفس الوقت تؤدي حقوق الله في عبادته على أكمل وجه.

لذلك محمد ق حبيب الله.

لذلك هو خاتم الأنبياء وهو الأسوة والمثل لنا.

فمن أراد أن يقضي بالحق فليسير على نهجه في القضاء.

ومن أراد أن يحسن التربية فليسير على نهجه في التربية.

من أراد أن يأخذ قدوة في أي جانب إيجابي فلينظر في سيرة النبي الكريم. منبع الحكمة والعلم بعد كتاب الله رب العالمين .

فعلينا أن لا نكتفي بتعليم أبنائنا العقيدة الأصيلة والأخلاق الحميدة بل يجب أن نعلمهم سيرة الحبيب المصطفى ق التي هي الأساس في الانطلاق نحو فهم كل ما نحتاج أن نتعامل معه في الحياة.

نود أن نقول أن الدول اليوم تنهض عندما تعرف ما تريد وتحدد أهدافها.. فهذه قواعد أصيلة في بناء الأمم. فالرؤيا الواضحة من أهم الصفات التي يجب أن يمتلكها القائد.

ونحن فريق تعليم فن القيادة والإدارة لسنا بصدد إيجاد أو صنع قادة. لأن صنع القادة أو إيجادهم يكون بتعزيز ما لديهم من قدرات.

نحن هنا لنؤكد وجودكم ومقدرتكم على العطاء وتعريفكم بالنموذج الرائع للإسلام الداعي إلى الله بالحكمة والموعظة الحسنة، الباذل منتهى الطاقة في سبيل إبلاغ رسالته. محمد رسول الله عليه أفضل الصلاة والسلام.

فيدا بيد نساعد بعضنا البعض حتى نسود ونقود من جديد..

الناس ليسوا مجرد أشياء والقيادة ليست مجرد إدارة فاحرص على قيادة الناس وإدارة الأشياء مع محاولة إعطاء تصور حقيقي لما نلمسه من تغييرات كبيرة في البيئات التنافسية في عالم اليوم، والتركيز على الاختلافات الجوهرية بين القيادة والإدارة، والتي جهلت كثيراً حتى من يعملون في المجالات التنفيذية في المؤسسات الرائدة لا يفرقون بين الخصائص الحقيقية والأساسية لكل من القيادة والإدارة.

إذاً ما الذي يفعله القادة؟

إنهم لا يضعون الخطط، لا يحلون المشاكل، ولا ينظمون الناس والأتباع، ما يفعله القادة هو إعداد المؤسسات للتغيير.

(نقصد بالمؤسسة هنا أية مؤسسة حكومية أو غير حكومية، ربحية أو غير ربحية) .

ومساعدة هذه المؤسسات على المواجهة والتعامل مع هذا التغيير بنجاح، أما الإدارة فإنها تعرف على أنها علم وفن في أن واحد، فهي علم من خلال معرفة الطريقة الصحيحة التي سيتتبعها المدير للوصول إلى الغاية المنشودة، وفن على أن يكون وجود المدير سبباً أساسا في شحذ همم فريق العمل نحو الأهداف المرجو تحقيقها.

القيادة تختلف عن الإدارة، لكن ليس للأسباب التي يعتقدها معظم الناس. فالقيادة ليست بالمعنى الرمزي أو اللغز المحير الذي ليس له علاقة بالشكل أو النمط أو أية خصائص شخصية دخيلة، كذلك ضرورة وجود القيادة ليست أفضل من وجود الإدارة وليست بديلاً عنها، حيث إن القيادة والإدارة شيئان مختلفان شكلاً ومضموناً، ولكل من القيادة والإدارة خصائص ووظائف وأنشطة مختلفة، وكل منهما مهم في نجاح المؤسسة في هذه البيئة المتزايدة تعقيداً وتحديات.

التعامل مع التعقيدات والتعامل مع التغييرات:

لإدارة عبارة عن التعامل بنجاح مع الأمور المعقدة وممارساتها وطرقها هي التعامل الكبير مع واحدة من أعظم التطورات في القرن الحادي والعشرين، وهي بزوغ نجم المؤسسات الكبيرة في ظل ما يسمى بالعولمة اليوم، من غير الإدارة الجيدة فإن المؤسسات الكبيرة لا شك أنها ستعيش في تهديد لمصالحها الحيوية المختلفة.

الإدارة الجيدة تعطي درجة من التنظيم والثبات وتخلق المعايير الأساسية لأية مؤسسة كالنوعية والربحية للمنتجات.

القيادة بالمقارنة هي التعامل مع التغيير حيث إن من الأسباب الجوهرية التي دعت إلى الاهتمام بالقيادة في السنوات الحالية هو أن العالم التجاري أصبح أكثر تنافسا وسرعة في التغيير من ذي قبل. التغير التكنولوجي السريع، التنافس الدولي الكبير، تغير وتجدد القوانين التي تحكم الأسواق، التغيرات في عالم النفط، وكذلك تغير ديموغرافية العمالة وغيرها، كانت من الأسباب التي ساهمت في هذا التغيير، ومن الجدير بالذكر هنا أن تنفيذ العمل بالكيفية نفسها بالأمس أو حتى أفضل منه بـ٥% لم يعد هو الصيغة المناسبة والكفيلة للنجاح.

التغير المستمر أصبح ضرورياً من أجل البقاء والتنافس الفعال في هذه البيئة الجديدة، وعليه يمكن القول بأنه كلما كان التغيير كبيراً وواضحاً كانت الحاجة والطلب إلى القيادة مهماً وضروريا.

تدير المؤسسات عادة الأمور المعقدة من خلال التخطيط ووضع الأهداف الإستراتيجية، وتأسيس الخطوات المفصلة لتحقيق تلك الأهداف والحصول على الموارد لتنفيذ تلك الخطط. وبالمقابل.

فإن قيادة المؤسسة للتغيير الجوهري يبدأ من خلال وضع الرؤية نحو المستقبل مع وضع الاستراتيجيات لعمل التغييرات المطلوبة لتحقيق تلك الرؤية.

الإدارة تطور القدرة على تحقيق خططها من خلال التنظيم والتوظيف كخلق الهيكل التنظيمي، ووضع الأعمال المطلوبة لتحقيق الخطط الموضوعة وتوظيف الأعمال مع الأفراد المؤهلين، وإيصال هذه الخطط لأولئك الأفراد المعنيين بالتنفيذ ومن ثم وضع نظام لمراقبة التنفيذ.

وبالمقابل، فإن أحد الأنشطة المهمة للقيادة المؤهلة هي تسيير الأفراد نحو تحقيق الرؤية الواضحة للمنظمة. وهذا يعني إيصال الاتجاه والرؤية الجديدة لأولئك الذين يخلقون التحالف والتعاون لفهم الرؤية ويتعهدون بتحقيقها.

والإدارة تؤمن تحقيق الخطط من خلال التحكم وحل المشاكل، أي مقارنة النتائج بالخطط ببعض التفصيل – بشكل رسمي وغير رسمي – من خلال التقارير والاجتماعات والوسائل الأخرى، ومعرفة الاختلافات ومن ثم التخطيط والتنظيم لحل المشاكل، لكن القيادة تحقق الرؤية من خلال التحفيز والتعزيز، أي جعل الأفراد يتحركون في الاتجاه الصحيح من خلال المعرفة الحقيقية للحاجات

والقيم والعواطف الإنسانية، وعليه فإن المعرفة عن قرب لكل من هذه الأنشطة يساعد في توضيح المهارات التي يحتاجها القادة الأكفاء.

لذا فإن هناك وظيفتين مختلفتين – التعامل مع التعقيدات والتعامل مع التغييرات – تخلق الشكل والنمط لكل من القيادة والإدارة.

تحديد الرؤية مع التخطيط:

حيث إن الوظيفة الأساسية للقيادة هي صنع التغيير، فإن تحديد الرؤية لهذا التغيير ضروري جداً وأساس للقيادة، تحديد الرؤية لم يكن مشابهاً بأي حال من الأحوال للتخطيط وحتى الخطط طويلة الأجل منها، وهذا ما ذكره Kotter مع أن كثيراً من الناس يخلطون بين الوظيفتين.

التخطيط:

هو عملية إدارية،له طبيعته وخصائصه، ومصمم للحصول على النتائج وليس التغيير.

تحديد الرؤية هو استقرائي أكثر أي تتبع الجزئيات للوصول إلى حكم كلي.

القادة يجمعون من المعلومات الكثير، ويبحثون عن النماذج والعلاقات والروابط التي يستطيعون من خلالها شرح الأشياء.

وأكثر من ذلك تحديد الرؤية للقيادة لا يضع الخطط بل يخلق الاتجاه والاستراتيجيات. لذلك يوظف العلم والتكنولوجيا والثقافة المشتركة في ما الذي يجب أن يتم الحصول عليه في الأمد الطويل، ويحدد المعالم في تحقيق ذلك الهدف، والشيء المهم في الرؤية هو الكيفية التي ستخدم المرطبتين بهذه الرؤية- الزبائن والمساهمين والموظفين– والسهولة التي يستطاع من خلالها نقل الرؤية إلى إستراتيجية تنافسية مرنة.

وعليه فإن الأعمال التخطيطية من الأفضل لها أن تكون متوافقة مع تحديد الرؤى والاستراتيجيات وليست بديلا عنها، والعملية التخطيطية التنافسية يجب أن تخدم وتنفذ الواقع الحقيقي لهذه الرؤى والاستراتيجيات.

وأيضاً عملية تحديد الاتجاهات والرؤية التنافسية تركز أكثر على تلك الأعمال التخطيطية التي توجد بها المرونة الواقعية، إنها تساعد في توضيح نوعية التخطيط الأساس والمهم في العملية وتلك الأخرى غير مهمة في إطار تنفيذ الرؤية والاتجاه.

١٤ - مواقف عن القيادة والإدارة :

(Leadership and management)

دهن الدجاج :

كان هناك أب يسعى إلى كسب قوته وإطعام أسرته، سمع هذا الأب عن جزيرة مليئة بالألماس فقرر الذهاب إليها.

ترك الأب مئونة تكفي أسرته لمدة عام واحد.

بعد أسابيع من السفر عبر البحار، تمكن الأب أخيراً من العثور على الجزيرة، وعندما رأى الألماس، شعر ببهجة شديدة وبدأ يجمع الجواهر التي كانت ملقاة على الأرض مثل الحجارة، وقبل أن يعود إلى أسرته بثروته الجديدة، قرر أن يحتفي بنفسه بوجبة في أفخم فندق في الجزيرة.

بعد أن التهم الأب وجبته، أخرج إحدى ماساته وأعطاها للعامل كثمن للغداء، رفض العامل الماسة كثمن للوجبة وأبدى تعجبه وسأل الأب عما يفعله هنا في هذه الجزيرة، وشرح له أن الألماس ليست له أي قيمة في هذه الجزيرة، وأن الشيء الذي له قيمة لديهم فعلاً هو دهن الدجاج، وسأله العامل إن كان لديه أي دهن، لأنه السلعة الأعلى قيمة في الجزيرة، وبالطبع لم يكن لدى الأب أي شيْ

يدفع به فاتورة الطعام، وبالتالي اضطر إلى البدء في العمل لدى الفندق لكي يدفع دينه ألقى الرجل ما لديه من ألماس وبدأ العمل في المطبخ، وبعد عدة أشهر، لاحظ مديرو الفندق كفاءته وقدرته على العمل الشاق وقاموا بترقيته.

وبعد عام تقريباً، كان الأب قد دفع دينه وتمكن من ادخار ما يكفي من دهن الدجاج لكي يصبح ثرياً جداً، ومن ثم عاد إلى بيته ليبقى في صحبة أسرته.

عندما علمت أسرته بمقدمه خرجوا لمقابلته في الميناء، ولكنهم شعروا فوراً برائحة غريبة لدرجة أنهم اضطروا إلى إغلاق أنوفهم.

فتح الأب الحقيبة وأخرج منها ما لديه من دهن الدجاج وقال لزوجته:

" انظري لقد أصبحنا أغنياء ".

أجابت زوجته مستنكرة: " هل أنت مجنون ؟

بعد سنة كاملة كل ما تعود به هو دهن دجاج !

أين الألماس؟

إن الغرض الأساسي من رحلتك كان هو العثور على الألماس،

هل نسيت ذلك ؟".

هنا تذكر الرجل رسالته الأصلية، فأدخل يده عميقاً في حقيبته وأخرج منها الألماسة الوحيدة الموجودة معه، والتي كانت كافية لدفع الديون والبدء من جديد نحن في الغالب ننسى هدفنا الحقيقي في الحياة وننسى الأشياء التي نحمل لها قيمة فعلية، فتغيب مهمتنا عن أعيننا ونبدأ في التشتت ب" دهن الدجاج " من حولنا، وهي الأشياء التي تبدو مهمة بشكل مؤقت فقط.

يجب على الأفراد والشركات أن يحددوا مهمتهم وقيمهم بوضوح ويبقوا مخلصين لها.

النافذة :

في مقالة بعنوان (النافذة) يحكي (ج.و. تارغيت) قصة رجلين كانا يلازمان فراش المرض في غرفة واحدة بأحد المستشفيات كانت حالة الاثنين سيئة، ورغم أن وسائل الترفيه المتاحة لهما كانت قليلة (لا تلفاز، ولا راديو، ولا كتب) فإن علاقاتهما قويت على مر الشهور بواسطة الحديث مع بعضهما البعض، لقد تحدثا عن كل موضوع يهمهما ابتداء من موضوع العائلة إلى موضوع العطل، كما تحدثا كثيرا عن حياتهم الشخصية.

لم يكن أحد منهما يبارح الفراش لكن واحدا ًكان محظوظا ً لوجوده بمحاذاة النافذة وكان عليه كجزء من العلاج أن يجلس مدة ساعة في فراشه خلال تلك المدة كان يصف العالم الخارجي لزميله، لقد كان بوصفه الدقيق يحمل له العالم الخارجي إلى الداخل، واصفا ً له الساحة الجميلة والبحيرة ومختلف الناس الذين كانوا يقضون وقتهم هناك، فأصبح الزميل يعيش على تلك اللحظات الوصفية، ومرة ً بدا يحس بالغبن لكون زميله يرى كل شيء بينما هو لا يستطيع رؤية شيء واحد، لقد خجل من أفكاره تلك لكن الأمر كان أكثر مما يطيقه فتأثرت صحته وساءت حاله.

في إحدى الأمسيات استيقظ المريض القريب من النافذة والذي كان يعاني صعوبة في الاحتقان والتنفس، على نوبة سعال واختناق لكنه لم يستطع أن يضغط الزر كي يطلب الممرضة لمساعدته، أثناء ذلك ظل زميله النكد والمحبط ممدداً فوق فراشه يحدق في سقف الغرفة مصغيا السمع إلى صراع الحياة الدائر بالقرب منه دون أن يفعل شيئاً.

في الصباح دخلت الممرضة لتجد رجل النافذة ميتاً، ثم بعد أن مر وقت كاف طلب المريض الذي بقي على قيد الحياة أن يأخذ مكان زميله المتوفى، لقد كان في شوق للنظر عبر النافذة فتحققت رغبته، وهكذا بمجرد ما وجد نفسه وحيدا ًفي الغرفة حاول مستندا ً إلى مرفقه أن ينظر عبر النافذة وينعش روحه بمناظر العالم الخارجي ولشدة دهشته حين اكتشف أن النافذة تطل على جدار فارغ. التفكير الايجابي يجعل حياتنا أفضل.

التوجه العقلي (المنشار وابن الجار) يحكى أن أحد أهالي الضاحية فقد منشاره المفضل واشتبه في ابن جاره الدائم العبث بالخشب خلال الأسبوع الموالي لاختفاء المنشار كان كل شيء يفعله ابن الجار يؤكد شبهة السرقة، طريقة مشيته، نبرات صوته، حركاته، لكنه عندما عثر على منشاره خلف طاولة العمل حيث كان سقط بالصدفة، لم يعد يرى أثر شبهة في ابن جاره.

فرق بين أن ترى وبين أن يكون لديك رؤية كم مرة في مجال العمل رأيت أو سمعت عن فكرة رائعة ثم قمت باعتمادها فوراً بدون أن تفهم طريقة عملها بالفعل؟

ففي أثناء الطفرة الكبيرة للإنترنت، كان الناس ينظرون إلى المديرين الذين لم يقوموا بتحويل شركاتهم إلى شركات إنترنت على أنهم متأخرون وعنيدين ويهددون شركائهم بالإفلاس.

وبعد ثلاث سنوات فقط ، كان نفس المديرين ينظر إليهم على أنهم يتمتعون بتفكير استراتيجي ورؤية عميقة وذوو عبقرية وذلك لأنهم لم يتسرعوا وانتظروا حتى فهموا الإنترنت بشكل أفضل .

القادة المتفوقون (القادة المتفوقون يوفرون المحيط المناسب).

هؤلاء القادة يؤمنون بفريقهم مما يخلق محيطا ً مناسبا ً للنجاح لأن أفضل وسيلة لربح وحفظ ولاء هيئتك العاملة هي إبداء الاهتمام والعناية بهم قولاً وفعلاً .

قال (سام والتون): القادة البارزون يتعمدون الرفع من قيمة هيئتهم العاملة لأن الأشخاص إذا وثقوا بأنفسهم يحققون الأشياء المذهلة.

والقادة المتفوقون يعرفون حاجات البشر الأساسية .

يقول (بول بيير براينت) مدرب الكرة البارز في جامعة (ألاباما):

هناك خمسة أشياء يحتاج أعضاء الفريق الناجح معرفتها هي:

١.- ما هو منتظر من كل واحد منهم.

٢.- أن الفرصة سوف تسنح لكل واحد كي يؤدي مهمته.

٣.- أسلوب كل واحد.

٤.- التوجيه حسب الحاجة.

٥.- مكافأة كل واحد حسب إسهامه.

والقادة المتفوقون يتحكمون في أهم ثلاث أشياء، فكل قائد يطمح إلى لعب دور فعال في كافة مجالات مؤسسته يحاول تحمل مسؤوليات متعددة .

ولكن هناك ثلاثة مجالات حاسمة بالنسبة لسلطة القائد ونجاحه وهي:

١.المالية:

لأن هيئة المالية من أهم وسائل التحكم في أية مؤسسة.

٢.الهيئة العاملة:

لأن اختيار الأشخاص يتحكم في سير المؤسسة.

٣. التخطيط:

لأنه المجال الذي يتحكم في مستقبل المؤسسة.

والقادة المتفوقون يتجنبون الأخطاء السبعة القاتلة، وهي:

١. محاولة اكتساب حب الناس قبل احترامهم.

٢. عدم سؤال أعضاء الفريق النصح والمساعدة.

٣. إحباط المواهب الشخصية بالتركيز على التعليمات بدل المهارات.

٤. عدم الحفاظ على النقد البناء.
٥. عدم تطوير الإحساس بالمسؤولية لدى أعضاء الفريق.
٦. معاملة الجميع المعاملة نفسها.
٧. عدم المواظبة على إخبار الأعضاء.

تغيير الأفكار:

تتغير أفكار الناس بواسطة الملاحظة أكثر مما تتغير بواسطة الجدال، فقد توصل (بنيامين فرانكلين) إلى أن (الجص) إذا بعثر في الحقل يساعد على نمو النباتات وأخبر جيرانه بذلك لكن أحداً لم يصدق ذلك، وحاول جيرانه عبر الجدال إثبات خطأ ذلك فتناسى فرانكلين الأمر.

وفي البدايات الباكرة لفصل الربيع ذهب فرانكلين إلى الحقل وزرع بعض الحبوب على جانب الطريق التي يمر منها الناس وكتب بإصبعه بعض الحروف ووضع (الجص) داخلها ثم زرع فيها بذورا ً، وبعد أسبوع نمت البذور وترعرعت، فوجئ الجيران وهم يمرون من هناك حين شاهدوا حروفاً نباتية كبيرة أكثر اخضرارا ً ونضارة من باقي نبات الحقل .

تقول: لقد وضعت الجص في هذا المكان وهكذا لم يعد فرانكلين بعد ذلك في حاجة لمجادلة جيرانه بخصوص فوائد (الجص) .

تعيين الموظفين ذوي القيم المناسبة:

في كتابه " العميل يأتي ثانيا "customer comes second يخبرنا هال روزنبلوث عن الوقت الذي كان فيه على وشك تعيين مدير رفيع المستوى، كان لدى روزنبلوث إحساس أن الرجل قد لا يكون مناسباً للوظيفة تماماً،فأراد أن يختبر ذلك فنظم مباراة في الكرة اللينة " سوفت بول ".في أثناء المباراة، ظهر المرشح للوظيفة على حقيقته. فعند كل نقطة، كان يسعى أن يكون نجم الفريق، وعندما خسر فريقه ألقى اللوم على كل شخص إلا نفسه.

لقد أنقذت مباراة الكرة اللينة روزنبلوث من ورطة.

ولـم يقـم بتعيـين المـدير الجديـد، إن شـركة روزنبلـوث إنترناشيونال تضع قيمة كبيرة على اللاعبين الجماعيين، وليس على الناس الذين يسعون إلى سرقة الأضواء من الآخرين.

ومن أفضل الطرق لاكتشاف الطبيعة الحقيقية لأي شخص في مقابلة عمل أن تضعه في تحد تجريبي.

فعندما يكون الشخص منخرطاً في التحدي، فإن عقله الباطن لن يفرق بين التحدي وبين الحقيقة، رغم أن العقل الواعي يكون مدركاً لذلك.

إن الطريقة التي نتصرف بها أثناء مثل هذا التحدي هي نفس الطريقة التي سنتصرف بها في المكتب أو في البيت، لهذا السبب، يستخدم المدربون الألعاب لمساعدة الموظفين على التعلم.

اشتكى الزوج للطبيب من أن زوجته تعاني من ضعف شديد في السمع.

سـأله الطبيـب: إلـى أي مـدى وصـل ضـعف السـمع لـدى زوجتك؟

أجاب الزوج : بأنه لا يعرف بالضبط. طلب منه الطبيب أن يعود إلى البيت ويحاول أن يعرف ذلك، ويكتشف: إلى أي مدى يجب أن يكون قريباً من زوجته حتى تسمعه ؟

وصل الزوج إلى البيت ووقف عند مدخل الباب ثم صاح:

" ماذا أعددت للعشاء الليلة ؟

"لم يسمع الزوج رداً.

دخل الزوج إلى داخل البيت ثم وقف ف الممر وصاح مرة أخرى:

" ماذا أعددت للعشاء الليلة ؟

". مرة أخرى، لم يسمع الزوج رداً دخل الرجل إلى حجرة الاستقبال ثم صاح مرة ثالثة:

" ماذا أعددت للعشاء الليلة ؟".

مرة أخرى لم يسمع الزوج رداً أخيراً، دخل الرجل إلى المطبخ ووقف بجوار زوجته مباشرة ثم سألها مرة أخرى ماذا أعددت للعشاء الليلة؟

أجابت الزوجة: " دجاج !

وأردفت قائلةً: هذه هي رابع مرة تسألني ورابع مرة أجيب فيها.

عدم الرضا الايجابي عرف بعضهم الحافز بكلمتين هما عدم الرضاء: فالأشخاص غير الراضين هم عادة أشخاص ذوو حوافز عالية لأنهم يحتاجون إلى التغيير الفوري إنهم يعرفون مواطن الخلل كما يعرفون غالبا ًما ينبغي فعله، لكن عدم الرضاء يمكن أن يحث على التغيير كما يمكن أن يخلق مزاجا انتقاد يا وقد يؤدي إلى الفتور كما يؤدي إلى الفعل لذلك فالحل هو توجيه.

التأثير وتطوير الحافز:لا تحاول أبداً التأثير على أحد بطرق غير قويمة.

لا أحد يحب الإحساس بالمناورة والخداع فمحاولة التأثير على الأشخاص بطرق غير قويمة ولو بقدر ضئيل جدا ً يهدم أركان الثقة بالنسبة لأية علاقة.

يمكننا عن طريق الصدق والشفافية أن نحقق الكثير؛ ولذلك حاول بناء الأشخاص معتمدا على الطرق الإيجابية حتى تطور لديهم الحافز والولاء، وتذكر أنك بقدر ما تعطي تأخذ أنت أيضا.

لكل من يريد أن يدير الأمور بحنكة ونجاح :

- أطرح بين يديكم مقولات مقتضبة في القيادة والإدارة قالها قادة ومدراء وحكماء كان مداده سنين عمرهم أضعها بين يديكم فرب حامل فقه لمن هو أفقه منه.

يقول أندركارنيجي:

- كلما تقدم بي العمر أصبحت أعير انتباهاً أقل لما يقوله الناس وأركز أكثر على ما يفعلون.

ويقول جي دبليو. جريف:

- ليس هناك مستقبل في أية وظيفة، إنما المستقبل في الشخص الذي يشغل هذه الوظيفة.

ويقول بيتر دراكر:

- لعل الدرس الأكثر أهمية هو أن الرتبة لا تعطي امتيازاً أو تمنح قوة، وإنما تفرض مسئولية.

ويقول روجر فريتس:

- القائد الفعال، هو من يجعل الظروف تعمل لصالحه.

ويقول كونفرشيوس:

- اختر وظيفة تحبها، ولن تضطر إلى العمل يوماً واحداً طيلة حياتك.

ويقول آخر:

- لن تصبح عامل تغيير، إلا إذا توقفت عن فعل الأشياء التي لم يعد لها معنى.

ويقول أحد المدراء المحترفين:

- عندما أسئُ استخدام الوقت؛ فأنا أبدد المورد الوحيد الذي لا يمكن أبداً استرداده.

يقول جاري هامل:

- أنفق من وقتك على إدارة الفرص بقدر ما تنفق على إدارة العمليات .

ويقول روجر فريتس:

- عندما بدأت العمل، كنت أحلم باليوم الذي أتقاضى فيه الراتب الذي لا يسد احتياجي الآن.

ويقول أيضاً:

-القضيب العادي من الحديد قيمته حوالي ٥ دولارات.

-فإذا صنعت منه حدوه فرس، أصبحت قيمته حوالي ١١دولاراً.

-وإذا صنعت من مفكات، أصبحت قيمته حوالي ١٥دولار.

-وإذا صنعت منه إبراً، أصبحت قيمته حوالي ٣٥٠٠دولار.

-نفس الشئ يصدق على نوعية أخرى من الخامات:

أنت إن قيمتك تتحدد بالشئ الذي تقرر أن تصنعه من نفسك.

ويقول:

- ليس المهم ما تعرفه بل ما تفكر فيه في الوقت المناسب.

ويقول:

- الفارق بين الواقع والحلم هو كلمة من ثلاثة أحرف (عمل)

ويقول:

- إن توقفك عن التعلم لقلة الوقت يشبه إيقاف ساعتك على أمل تثبيت الزمن.

يقول بيتر دراكر:

- لا يتعامل التخطيط طويل المدى مع القرارات المستقبلية، بل مع مستقبل القرارات الحالية.

ويقول روجر:

- لم أعرف أبداً شخصاً حالفه الحظ لوقت طويل فجميعهم كانوا يستحقون ما نالوه؛ إذ ليس هناك شئ اسمه متسابق محظوظ.

ويقول:

- ليس التعلم أن تحفظ الحقائق عن ظهر قلب بل أن تعرف ماذا تفعل بها.

ويقول:

- الفائزون يتوقعون الفوز.

ويقول رونالد هايفتس:

- لا يتعلم الناس من خلال التحديق في المرايا إنما يتعلمون من خلال مواجهة الخلافات.

ويقول واشنطن إيرفنج:

- العقول العظيمة لديها أهداف، أما الأخرى فلديها رغبات.

ويقول حنا مور:

- العقبات هي تلك الأشياء المخفية التي تراها عندما ترفع عينيك عن الهدف.

ويقول روجرز:

- العمل: كيف تجعل الإدارة القائمة على الأداء تعمل من أجلك.

يقول أحد القادة الناجحين:

- إذا كنت لا ترى وجهتك فقد يكون مآلك إلى مكان لا تحبه.

ويقول أوليفر ويندل هولمز:

- حتى إذا كنت على المسار الصحيح فسوف يتخطاك الآخرون إذا تباطأت في مسارك.

ويقول روجر فريتس:

- النسر لا يصطاد الذباب.

ويقول ستاو:

- الفطنة هي المقدرة على رؤية الأشياء كما هي وعلى فعل الأشياء كما ينبغي.

ويقول روجر فريتس:

- تنشئ المؤسسات المتميزة ثقافة تعليمية، تشجع كلاً من الخبرة الفردية والعمق المؤسسي.

ويقول أيضاً:

- النجاح والفشل يأتيان من نبع واحد: الرغبة في الإنجاز ولكن مجرد تجنب الفشل لا يعد في حد ذاته نجاحاً.

ويقول بيرل إس باك:

- كل خطأ جسيم يمر بلحظة وجيزة يمكن فيها استرجاعه وربما علاجه.

ويقول هنري فورد:

- الفشل هو الفرصة الوحيدة التي تتيح لك البدء من جديد على نحو أكثر ذكاءً.

ويقول هاجداونز:

- لقد اكتشفت أن هناك طريقة واحدة لمعالجة الخوف وهي أن تخرج وتخيف نفسك.

يقول فريتس:

- إن لم تكن تدري إلى أين أنت ذاهب فأي طريق سيؤدي بك إلى هناك.

ويقول:

- الحذر المبالغ فيه قد يكون أسوأ من مغيبات الخطر.

ويقول:

- عندما تفوض فأنت تجازف وعندما لا تجازف فأنت تموت.

ويقول آر إتش. جرانت:

- عندما توظف أناساً أذكى منك تثبت أنك أذكى منهم.

ومع ومضات جديدة:

يقول روجرفريتس:

- لاشئ أكثر إحراجاً من مشاهدتك لرئيسك وهو يفعل شيئاً أكد لك عدم إمكان فعله.

ويقول:

- من يتصرف بدافع الخوف يظل خائفاً ومن يتصرف بدافع الثقة بالنفس يتطور.

ويقول جان كارلسون:

- لا يولد الناس متحلين بالثقة بالنفس. وأهم دور للقائد هو غرس الثقة بالنفس في رجاله.

ويقول هوبرت همفري:

- حسناً يا صديقي، ليس ما يأخذونه منك هو المهم، بل المهم هو ما تفعله بما يتبقى لديك.

ويقول روجر:

- المعرفة أمر جيد والإرادة شئ أفضل أما التصرف فهو أفضل الثلاثة.

يقول رجور فريتس:

- إن وظيفة المدير المحترف ليست أن يحب الناس، ولا يغير الناس بل أن يستفيد من نقاط قوتهم في العمل، وسواء أكان المرء راضياً عن الناس أو الطريقة التي يؤدن بها أعمالهم غير راض فإن أداءهم هو الشيء الوحيد الذي يهم.

ويقول سيدني فيليبس:

- إننا نزداد قوة عندما ندرك أن يد العون التي نحتاجها توجد في نهاية ذراعنا.

ويقول لاوتسي:

- ذكي من يعرف الآخرين متنور من يعرف نفسه.

يقول بيتر دراكر:

- الأداء شئ أكبر من مجرد النتيجة النهائية فهو أن تكون قدوة ناصحة

وهذا يقتضي الأمانة.

ويقول روجر فريتس:

- بات من الواضح تماماً أن عدد الأشخاص الجديرين بالترقي الذين يلتزمون بالعمل لدى مؤسسة واحدة يقلون يوماً بعد يوم وإذا لم تتوطد دعائمهم سريعاً في وظيفة رئيسية فإن كثيراً منهم يتركون العمل ليؤسسوا في أغلب الأحوال شركات خاصة بهم.

ويقول جولد سميث:

- إلقاء موعظة بتصرفاتك أفضل من إلقائها بشفتيك.

ويقول:

- إن القادة الفعالين لا يثيرون الفزع.

ويقول:

- السعادة لا تعني غياب الصراع بل القدرة على مجاراته.

ويقول:

- التعاون كلمة مكونة من ثلاثة أحرف (نحن) .

يقول فريتس:

- تعامل مع وظيفتك بجدية ومع نفسك ببساطة.

ويقول أيضاً:

- من بين كل الأشياء التي ترتديها يعد تعبيرك هو الأهم.

ويقول:

- أعظم قيمة للسكوت تكون عندما تسكت طويلاً حتى تتعرف على الحقائق كلها قبل أن تتحدث.

- إن الشخص الذي يصغي باستمرار متفهما هو الشخص الذي يقبل الناس على الإصغاء إليه.

- الإصغاء عمل شاق يتطلب خرجاً كبيراً من الطاقة فمن يصغون بفعالية

يشعرون بزيادة في ضربات القلب وسرعة في تدفق دورتهم الدموية وارتفاع في درجة حرارتهم.

ويقول ايبيكتيتوس:

-جعل الله للإنسان لساناً واحداً وأذنين اثنتين كي يسمع ضعف ما يتكلم.

نبذة عن المؤلف

١. دكتوراه الفلسفة في التربية تخصص علم النفس كلية التربية جامعة الزقازيق .
٢. ماجستير في التربية تخصص علم النفس كلية التربية جامعة طنطا .
٣. دبلوم خاص في التربية جامعة طنطا .
٤. دبلوم عام في التربية جامعة طنطا .
٥. ليسانس اللغة العربية جامعة الأزهر .

الخبرات العلمية :

١. مستشار التنمية البشرية .
٢. رئيس النقابة العامة لمدربي التنمية البشرية .
٣. رئيس مجلس إدارة أكاديمية فرسان الإبداع للتدريب والاستشارات.
٤. مدير الأكاديمية الدولية للعلوم الصحية بالسعودية .
٥. أستاذ علم النفس بجامعة مصراتة السابع من أكتوبر(سابقاً) بالجماهيرية الليبية .
٦. مدرب ومحاضر تنمية بشرية بكلية المجتمع والكلية التقنية بالسعودية .
٧. مدير مركز الأوائل لعلاج صعوبات التعلم واضطرابات النطق والتخاطب بالسعودية .

الكتب التي صدرت للمؤلف ..

١. تعلم كيف تحسن قدراتك : (٢٠١٠م) دار الشعب ، مصراته ، ليبيا .
٢. كيف تقوي ذاكرتك : (٢٠١٠م) دار الشعب ، مصراته ، ليبيا .

٣. حل المشكلات لدى ذوي صعوبات التعلم (المفاهيم -البرامج) : (٢٠١٣م) دار المكتب العربي للنشر والتوزيع ، القاهرة .
٤. الذكاءات المتعددة والدافعية للتعلم : (٢٠١٣م) دار المكتب العربي للنشر والتوزيع ، القاهرة .
٥. الحلول المختارة لعلاج مشكلات الأطفال والمراهقين : (٢٠١٣م) دار المكتب العربي للنشر والتوزيع ،القاهرة .
٦. مشكلات الأبناء (أسباب – تشخيص – وقاية – علاج): دار الإسلام ، المنصورة ، القاهرة .
٧. القيادة والإبداع : دار الإسلام ، المنصورة ، القاهرة .
٨. التدريب بين الواقع والمأمول : دار الإسلام ، المنصورة ، القاهرة .